

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Employees Education and Development in the Company

Student: Andrea Králová
Vedoucí bakalářské práce: Dr.Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č.1 a č. 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce Dr.Ing. Zuzaně Čvančarové za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek, za vstřícný a profesionální přístup. Také bych chtěla poděkovat ekonomickému náměstkovi Ing. Janu Sabadošovi, který mi poskytl dostatek údajů, informací a podkladů bez nichž by nemohla být tato bakalářská práce vypracována.

Obsah

1.	Úvod.....	1
2.	Teoretická část.....	3
2.1.	Lidský kapitál a lidské zdroje	3
2.2.	Strategický rozvoj lidských zdrojů	3
2.3.	Strategie vzdělávání	4
2.4.	Vzdělávání a rozvoj	5
2.5.	Cyklus vzdělávání.....	7
2.6.	Učící se organizace	8
2.7.	Metody vzdělávání.....	9
2.7.1.	Metody vzdělávání na pracovišti.....	10
2.7.2.	Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	11
2.7.3.	Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	13
2.8.	Plánování kariéry a následnictví	15
2.9.	Přínosy vzdělávání	17
2.10.	Identifikace potřeb vzdělávání.....	18
2.11.	Vyhodnocování vzdělávání	19
2.12.	Metodologie.....	21
3.	Charakteristika organizace	23
3.1.	Identifikační údaje a předmět podnikání společnosti	23
3.2.	O společnosti.....	24
3.3.	Historie společnosti	25
3.4.	Organizační uspořádání společnosti.....	26
4.	Aplikační část	28
4.1.	Struktura pracovníků v organizaci	28
4.2.	Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2010	30
4.3.	Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti.....	31
4.4.	Analýza dotazníkového šetření	31
5.	Návrhy a doporučení.....	43
6.	Závěr	49
	Seznam použité literatury	50

1. Úvod

V době ještě neustále doznívající krize a jejího dopadu na zaměstnanost, si začali lidé všech věkových kategorií uvědomovat důležitost vzdělání. Pro dosažení větší úspěšnosti na trhu práce, si začali zvyšovat svou kvalifikaci. I mnohé firmy zjistily, že není až tak důležité, jak velký je počet zaměstnanců, ale to, jak jsou kvalifikovaní a vzdělaní. Mnoho z nich se proto začalo zajímat o výzkum ve svém oboru a o zvyšování vzdělávání zaměstnanců a rozšiřování jejich znalostí, dovedností a schopností.

Evropská unie vyčlenila dostatek finančních prostředků na rekvalifikační kurzy, vzdělávání a vytváření pracovních míst. Finanční prostředky firmě EU poskytuje ve formě dotací. Snaží se motivovat firmy k investování do rozvoje vzdělání zaměstnanců.

Společnosti by měly vědět, že nikoliv majetek, ale zaměstnanci jsou důležití z hlediska konkurenceschopnosti. Jsou obrovskou hybnou silou, která dokáže podnik potopit, ale i několikanásobně zvýšit jeho hodnotu. Proto by měly začít investovat z pohledu vzdělávání a rozvoje, vyhledávat talenty a rozvíjet jejich vědomosti, dovednosti a udržet si je. Důležitou hodnotou v organizaci by mělo být vzdělávání, které přispívá k dosahování strategických cílů podniku.

Dynamický rozvoj je typický pro moderní společnost, proto by mělo být důležité celoživotní vzdělávání, které umožní neustále aktualizovat, doplňovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti.

Tématem bakalářské práce je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část vychází z poznatků autorů, kteří se věnují problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Z odborných knih a internetových zdrojů jsou čerpány poznatky. Další část, je zaměřena na představení společnosti, její historie i současnosti. Praktická část byla vytvořena na základě konzultace ve firmě a z dotazníku. Podle výsledků plynoucích z vyhodnoceného dotazníku byla organizaci navržena opatření, které by měla minimalizovat odhalené nedokonalosti.

Cílem bakalářské práce bylo analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje všech zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Přerov a.s. a na základě vyhodnocení

dotazníků navrhnout doporučení ke zkvalitnění stávajícího stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. Teoretická část

Nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem společnosti jsou lidé. Lidé jsou nositeli lidského kapitálu a vytvářejí přidanou hodnotu organizaci a tvoří významný zdroj konkurenční výhody. [15]

2.1. Lidský kapitál a lidské zdroje

Lidský kapitál

„Lidský faktor je představován v organizaci lidským kapitálem; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno, zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.” Armstrong (2007, str. 50)

Lidský kapitál je vlastněn zaměstnanci, nikoli zaměstnavateli a záleží na nich kdy, kam a jak ho poskytnou, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle. [1]

Lidské zdroje

„Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Ti jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu.” Vodák (2007, str. 20) [15]

2.2. Strategický rozvoj lidských zdrojů

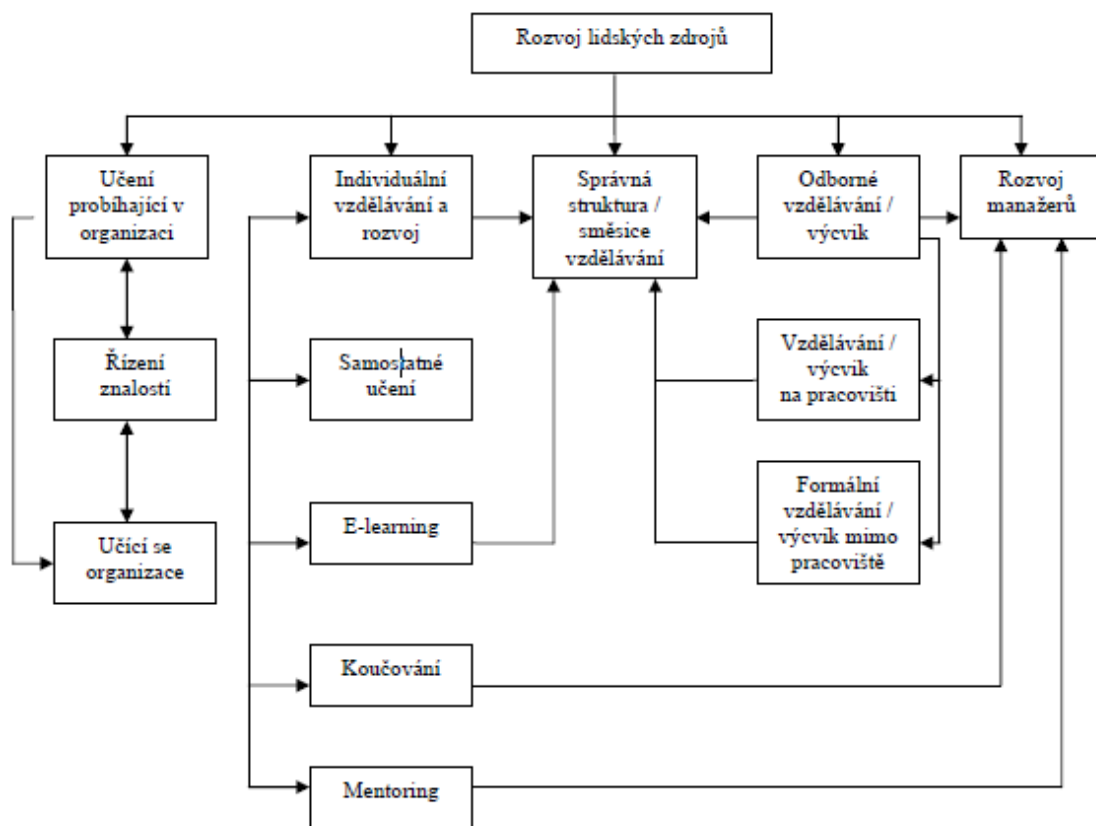
Lidský kapitál je pro organizaci důležitou součástí konkurenční výhody. Proto je hlavním cílem strategického rozvoje maximalizovat schopnosti lidských zdrojů. Toho dosahuje za pomoci souhrnného a účelného rámce pro rozvoj zaměstnanců. [1]

Mezi základní cíle strategického rozvoje lidských zdrojů patří rozvoj intelektuálního kapitálu a podněcování k individuálnímu, týmovému a celoorganizačnímu vzdělávání, které je vytvářeno díky kultuře vzdělávání. Podněty pro zaměstnance ke vzdělávání, rozvoji a systematického řízení jejich znalostí, jsou dávány kulturou vzdělávání. [1]

Přestože je strategický rozvoj lidských zdrojů podnikovou a podnikatelskou záležitostí, musí být zároveň i v souladu s individuálními potřebami lidských zdrojů. Zaměstnatelnost lidí

uvnitř organizace i mimo ni by měla být nedílnou záležitostí politiky rozvoje lidských zdrojů.
[1]

Schéma 2.1: Složky rozvoje lidských zdrojů



Pramen: ARMSTRONG, M. 2007, str. 444

2.3. Strategie vzdělávání

Základem je konkrétní vzdělávací cíl, který je určený metodami, formami a technikami vzdělávání. Vhodné metody a formy, jak dosáhnout cíle, jsou zjišťovány z toho, kdo by se měl vzdělávat, čemu, kdy a jak kvalitně.

Celistvý pohled je umožněn plánem osobního rozvoje a kariérním plánem, kde jsou brány v úvahu finanční, materiální a personální zdroje, bariéry ve vzdělávání, typy učení, metody a formy vzdělávání, motivace a časové možnosti vzdělávaných.

Pro úspěšné vzdělávání musí být rozvíjeny následující části strategie vzdělávání. Mělo by se vycházet ze zkušeností, znalostí a z dovedností vzdělávaných, podněcovat jejich aktivitu, flexibilitu, zapojit nadřízené vzdělávaných, mít individuální přístup k účastníkům, protnout teorii s praxí a vytvářet týmovou spolupráci. [2]

2.4. **Vzdělávání a rozvoj**

„Ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti).” Armstrong (2007, str. 461)

Vzdělávání a formování pracovních schopností zaměstnanců se v posledních letech stává celoživotním procesem. Neustále se zvyšují a hlavně mění požadavky na znalosti a dovednosti člověka, aby byl zaměstnanec přínosem pro svého zaměstnavatele, musí si je osvojovat, rozšiřovat a prohlubovat. Proto se jedním z hlavních činností personální práce v podniku stalo formování pracovních schopností. [11]

Oblasti firemního vzdělávání: [12]

a) Oblast vzdělání

- Dochází zde k formování sociálního rozvoje jedince. Utváří se osobnost, organizace se zde nijak neangažuje.

b) Oblast kvalifikace

- Je orientována na zaměstnání. Uplatňuje se aktivita podniku při orientaci pracovníků a doškolování pracovníků.
- Základní příprava na povolání – bývá realizována mimo organizaci, není součástí podnikového vzdělávání pracovníků
- Orientace – slouží k přípravě pracovníků k pracovní činnosti, vzdělávání v rámci adaptačního procesu
- Doškolování – prohlubování kvalifikace, pokračuje se v odborné přípravě v oboru, kde má člověk své pracovní místo
- Přeshkolování – rekvalifikace, bývá plná nebo částečná a jde o formování pracovních schopností, které mají směřovat k osvojení si nového povolání
- Profesní rehabilitace – opětovné zařazení lidí do pracovního procesu, kterým bránil trvale nebo dočasně zdravotní stav vykonávat zaměstnání

c) *Oblast rozvoje*

- Dochází zde nejen k formování pracovních schopností, ale i osobnosti jedince. Snahou je vytvoření adaptabilního pracovního zdroje.

- Zvyšování kvalifikace – zaměstnanci se dále vzdělávají, rozšiřují kvalifikaci a formují osobnost. Orientace spíše na kariéru pracovníka a formování potenciálu.

Schéma 2.3. Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučným písmem psané a hvězdičkou označené vzdělávací aktivity bývají součástí podnikového vzdělávání pracovníků.

Pramen: Koubek, 1997, s. 209

Úkoly firemního vzdělávání

Důležitým úkolem organizovaného vzdělávání pracovníků je prohlubování pracovních schopností člověka. Jedná se o flexibilitu v rámci pracovního místa.

Jiným neméně důležitým úkolem organizovaného vzdělávání je rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců z důvodu zvýšení jejich použitelnost tím, že budou moci vykonávat i jiná pracovní místa. Tento druh flexibility je nazýván flexibilitou příčnou. [15]

Rozvoj

„Rozvoj je tvořen vzdělávacími zážitky jakéhokoliv druhu, během nichž jednotlivci i skupiny získávají zlepšené znalosti, dovednosti, hodnoty nebo chování. Jeho výsledky se vyvíjejí či utvářejí spíše během času než bezprostředně a mají sklon k dlouhověkosti (dlouhodobě se uchovávají). Aby se maximalizoval účinek rozvoje, je nutné dbát na vyvážený přístup.” Armstrong (2007, str. 470)

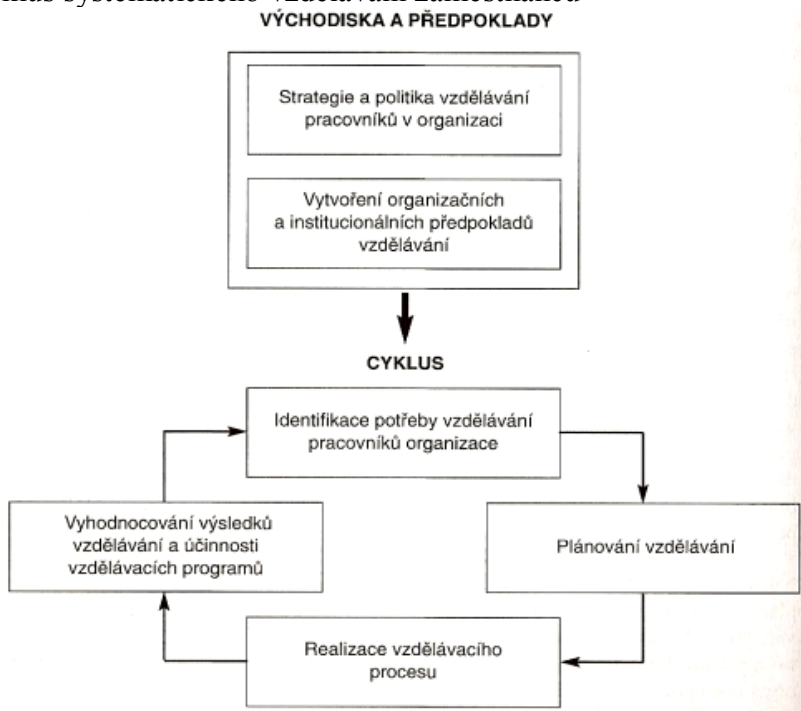
2.5. Cyklus vzdělávání

V rámci systematického vzdělávání pracovníků existuje cyklus, který má 4 fáze.

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci.
2. Plánování vzdělávání.
3. Samotná realizace vzdělávacího procesu.
4. Zhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod.

U poslední fáze dochází k odhalování skutečností, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu. Nejvíce ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání. [10]

Schéma 2.2. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Pramen: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2007, str. 260

Systematické vzdělávání je nejefektivnější a nejvíce využívaný typ vzdělávání v organizacích. Opakující se cyklus vychází ze zásad politiky vzdělávání. Postupuje dle cílů strategie vzdělávání a vychází z vytvořených organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. [19]

2.6. Učící se organizace

Existuje nespočet definic učící se organizace, kde všechny vycházejí ze Sengeho definice, který byl tvůrcem tohoto termínu a v 90. letech jej popsal ve své knize Pátá disciplína.

„Učící se organizace je místem, kde si lidé neustále rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, podporují se nové a expanzivní způsoby myšlení. Snahou je poskytnout volnost kolektivní práci. Lidé se zde učí, jak pracovat a učit se společně.” Armstrong (2007, str. 450)

Představitelem zásad učící se organizace jsou vysoké školy tzv. podnikové univerzity, kde se vytváří přesně na míru jednotlivým podnikům vzdělávání a učení. Často, či zcela, to bývá uskutečňováno ve virtuálním prostředí. Důležití jsou pracovníci, kteří se učí neustále a jsou schopni své znalosti okamžitě předávat dál. [1]

Pět disciplín učící se organizace dle Sengeho

- **Systémové myšlení** – chápání v komplexnosti, propojuje všechny disciplíny
- **Osobní mistrovství** – mistr v oboru, který je schopný zaujetí, vášně a je inspirací pro druhé
- **Mentální modely** – jde o zprostředkování nového obrazu světa v blízkosti i okolí organizace
- **Sdílení vize** – pracovník vnímá vizi organizace jako svou vlastní
- **Týmové učení** – je typické pro celou organizaci

Disciplíny v organizaci by se měli uplatňovat zároveň, nikoli postupně, a tím se organizace stává učící se. [8]

Systémový přístup je rozváděn v učící se organizaci. Způsob uvažování a vnímání světa je viděn komplexně a dynamicky se spoustou zasahujících sil. Učící se organizace nebere svět jako řadu izolovaných a zvláště působících prvků. Snahou je se orientovat na kolektivní způsob řešení vzniklých problémů v organizaci.[8]

Senge tvrdí, že organizace by neměla mít pouze jednoho člověka, který je velkým stratégem, učitelem, znalcem a je nedostižným vzorem jako kdysi Ford. Ale měla by využívat všech intelektuálních kapacit a neohlížet se na jejich postavení v hierarchii.[8]

Zaměstnavatel vnímá vzdělávání jako hodnotu a potřebu pro organizační strategii. Začlenit tento postoj i mezi individuální hodnoty zaměstnanců je nepoměrně těžší a existuje zde spousta překážek. Učící se organizace se neustále vyvíjí a jsou hledány nové přístupy a způsoby, aby došlo k naplnění konečných cílů.[6]

U nás je učící se organizace výjimkou. Z důvodů nekončícího procesu a s nutností komplexního rozvoje lidských zdrojů. Dalším problémem je špatné sdílení informací. Kdy informace nebývají celistvé a často nejsou k nalezení k danému okamžiku.

2.7. Metody vzdělávání

Metoda je postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek.[11]

Metody vzdělávání jsou rozčleňovány do dvou velkých skupin. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (off the job). Někdy se používá kombinace obou metod, jako metoda na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Dokonalého vzdělávání se dosáhne tehdy, když se metody kombinují a uzpůsobují cílům vzdělávání, konkrétním potřebám a stylům vzdělávající se osoby. [11] Dosáhnutím maximálního efektu ze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je nutné jednotlivé metody přizpůsobit tak, aby byly motivující a zábavné. [18]

2.7.1. *Metody vzdělávání na pracovišti*

Bývají provozovány na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů. Bývají nazývány také jako neformální vzdělávání. Jsou založeny na učení ze zkušenosti a od jiných lidí.

1. **Instruktaž při výkonu práce** - bývá nejčastěji používanou jednorázovou metodou. Slouží k zaučení nově příchozích nebo méně zkušených jedinců v organizaci. Zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvádí pracovní proces a školený za pomoci napodobování a pozorování si pracovní postup osvojuje.
2. **Coaching** - mívá dlouhodobější charakter instruování, vysvětlování a sdělování připomínek ze strany nadřízeného či školitele. Školený se soustavně podněcuje a směřuje k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě. Probíhá úzká spolupráce školeného se školitelem. Školený je zároveň ihned informován o hodnocení své práce.
3. **Mentoring**- je podobný coachingu, ale s tím rozdílem, že školený pracovník si vybírá svého rádce (mentora). Ten se o něj stará, radí mu, stimuluje ho a usměrňuje.
4. **Counselling** - náleží k nejnovějším metodám. Odstraní jednosměrný vztah mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování. Školený sám může přicházet s vlastními návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba, poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.
5. **Asistování** - je klasická a hojně využívaná metoda k formování pracovních schopností pracovníka. Školený bývá přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník, pomáhá mu při pracovní činnosti a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se osamostatňuje, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen práci vykonat zcela sám. Používá se nejen pro manuální práci, ale i pro výchovu specialistů a řídicích pracovníků. Klade se důraz na praktickou stránku vzdělávání.
6. **Pověření úkolem** - bývá poslední fází asistování nebo její rozvinutí. Školený je pověřen úkolem, který musí splnit. Má vytvořené všechny podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Používá se hlavně u formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.
7. **Rotace práce (cross training)** - školený bývá přesouván vždy na určité období na různé části podniku a tam je pověřován pracovními úkoly. Rozvíjejí se hlavně

pracovní schopnosti řídících pracovníků, úspěšné to bývá ale i u řadových. Dochází k rozvíjení flexibility a schopnosti vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti.

8. **Pracovní porady** - bývají vhodnou metodou k formování pracovních schopností pracovníků. Účastníci jsou seznámeni nejen s problémy jejich pracovišť, ale i celé organizace. Vyměňují se zkušenosti, prezentují názory a tím se zvyšuje informovanost pracovníků, ale hlavně vzniká pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem a motivuje pracovníky k projevům individuální aktivity a iniciativy. [11]

Pro metody na pracovišti je klíčové, aby byly připraveny odborně. Pro maximální úspěšnost je dobré používat vizuální a multimediální podpory, diskusi, otázky a hlavně příklady z reálného pracovního prostředí. [18]

2.7.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Realizují se v kursech na školách, školicích institucích, ve zvláštních školicích zařízeních, kterými mohou být výukové dílny, trenažérové nebo počítačové učebny. Tradiční metody se zaměřují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, zatímco modernější techniky se výrazně orientují jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností.

1. **Přednáška** - je založena na předání faktických informací či teoretických znalostí. Není náročná na vybavení, ale jde pouze o jednostranný tok informací.
2. **Přednáška spojená s diskusí, seminář** - zprostředkovává výměnu znalostí. Účastníci jsou díky debatě stimulováni k aktivitě tím, že se objevují nápady a řešení problémů.
3. **Demonstrování** - bývá praktické a názorné vyučování. Znalosti a dovednosti se zprostředkovávají názorně za použití audiovizuálních technik, počítačů, trenažérů atd. U školení je kladen důraz na předání prakticky předvedených znalostí a také se více než předešlé metody orientuje na dovednosti.

4. **Případové studie** - se hodí hlavně ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Existující nebo smyšlený organizační problém předloží účastníkům vzdělávání a ti jej studují, diagnostikují situaci a poté se snaží navrhnout optimální variantu řešení problému. Rozvíjí se tím analytické myšlení a také schopnost nalézt řešení problémů.
5. **Workshop** - je obdobou případové studie, ale s tím rozdílem, že se praktické problémy řeší týmově a komplexně. Vychovává účastníky k týmové práci a nabízí příležitost k dělení se o nápady, jak řešit každodenní pracovní problémy a i jejich posouzení z různých pohledů.
6. **Brainstorming** - je jednou z variant případových studií. Každý z účastníků je vyzván, aby navrhl řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů se začne nad nimi diskutovat. Poté se hledá ten nejoptimálnější či jeho kombinace. Podporuje kreativní myšlení. [11]
7. **Simulace** - se zaměřuje na realistické provádění činností, které se vyskytují pro danou pracovní pozici, mají rysy skutečné situace. Účastníci používají zařízení, řeší problémy, sledují postupy a praktikují je, jako by byly reálné. Je založena na realistických prvcích a vysoké aktivitě účastníků. [10]
8. **Hraní rolí** - je metoda sloužící k osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností, převážně pro vedoucí pracovníky. Učí se samotnému myšlení, reagování a ovládání svých emocí. Jedná se o metodu orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, dbá se na samostatnost a aktivnost účastníků. Každý z účastníků zastává určitou roli a díky ní poznává povahu v mezilidských vztazích, střetech a zájmech. Účastníci mají větší či menší možnost dotvářet svou roli, ale vždy se řeší konkrétní situace.
9. **Assessment centre, diagnosticko výcvikový program** - je moderní a vysoce ceněná metoda k výběru a vzdělávání manažerů. Účastník řeší problémy a plní zadané úkoly, které bývají nejčastější pracovní činností manažera. U úkolů a problémů lze měnit jejich frekvenci a tím měnit úroveň stresu, vše probíhá za pomoci počítačového programu. Program zároveň i vyhodnocuje učiněná rozhodnutí a nabízí jejich optimální variantu. Školený si tímto může zjistit, jak nejlépe by se daná situace měla řešit. Jedná se o sloučení metod případových studií, simulace a hraní rolí a přivádí je k dokonalosti. Účastníkovi se dostává komplexních znalostí a dovedností, bývá

přípraven efektivně překonávat stres a nakládat s časem, řešit úkoly různých povah. Je mu nastíněno umění správně jednat s lidmi. Je to jedna z nejučinnějších metod, která je však časově velmi náročná.

10. Outdoor training, školení hrou - je vhodné ke školení manažerů. Jde o skutečné hry se zaměřením na manažerské dovednosti. Jakými jsou hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinace, komunikace, vedení a mnohé další. Školení probíhají v tělocvičnách, volné přírodě nebo v upravených učebnách. Zadá se úkol, který bývá zpravidla řešen kolektivně, vedení se ujímá buď jeden z účastníků spontánně, nebo je vybrán. Po splnění úkolu dochází k jeho rekapitulaci a také diskusi o dalších možnostech vylepšení. Jde o propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Velmi efektivní metoda náročná na přípravu a překonání určitých předsudků a neochoty manažerů. [11]

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou provozovány lektory či školiteli. Lektori by ke školení měli používat poznatky z praxe, které zažili, nebo z výzkumů, aby vzrostla hodnota daného školení díky praktickým ukázkám a došlo tak k snadnějšímu pochopení tématu. [18]

2.7.3. Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

1. **Action Learning** - vychází z filozofie učící se organizace. Zaměřuje se na řešení každodenních skutečných problémů, kdy využívá připomínky spolupracovníků a nadřízených. Hlavním úkolem je naučit se jednat a najít způsob jak řešit dosud neznámé problémy. Rozvíjí se zde týmová práce a sdílení znalostí, jeho negativem je pomalejší postup.
2. **Trainee program** - je převážně určen pro absolventy vysokých škol, kdy organizace zjistí jejich silné a slabé stránky. Proto daná pozice nebývá obsazována nevhodnými uchazeči. A následně tito bývají i odborně dovzděláni v oblastech, které jsou pro pozici nutné. Metoda kombinuje prvky rotace práce a vzdělání mimo pracoviště. Používá se i k přípravě zaměstnanců na převzetí vedoucí funkce.
3. **Samostudium** - nevyžaduje osobní účast v určitém čase a ukončení v předem stanoveném termínu. Bývá využíváno spíše staršími a zkušenějšími zaměstnanci, kteří jsou ochotni si rozšiřovat své znalosti, vědomosti a zkušenosti.

4. **E-learning** - je založen na tzv. virtuálních školících místnostech, které jsou kdykoli k dispozici a zároveň jsou přístupné z jakéhokoliv místa. Využívá se u toho osobních počítačů, nosičů digitálních informací a počítačové sítě. Jde o tzv. počítačové a online vzdělávání.

Technologie dodává samostudiu jiný rozměr, dochází tak k rychlejšímu osvojování znalostí a informací. Vzdálenosti jsou podmaňovány a zaměstnanci mohou těžit i informace a znalosti z jiných regionů či zemí. Náklady se sníží, ušetří se na výdajích za cestovné, stravné a čas organizací. Bezplatně poskytuje sekundární zdroje studijních materiálů, zpřístupňují se elektronická diskusní fóra a kontakty. Minimalizuje se subjektivní pohled při kontrole znalostí a účastníci jsou nuceni být aktivními za pomoci komunikace a vyhledávání informací. [6]

E-learning by měl splňovat všechna očekávání. Zároveň se odpovědnost zaměstnavatele za vzdělání a rozvoj přesouvá na samotného zaměstnance. Ale samotní zaměstnanci stále dávají přednost osobnímu setkání, proto dochází ke kombinování e-learningu a prezenčního studia.

Použitelnost a účinnost jednotlivých metod charakterizuje schéma č. 2.3. [8]

Schéma č. 2.3: Koncepce podnikového vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, počítačů (počítačových programů)	Předáváním pracovních zkušeností, školení na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment centre, outdoor training
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenost z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Pramen: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů 2007

2.8. Plánování kariéry a následnictví

- **Plánování kariéry (osobního rozvoje)**

U plánování kariéry se organizace snaží o maximální využití potenciálu lidské pracovní síly. [5]

Podle Koubka jsou plány osobního rozvoje postaveny na základě dohody mezi manažerem a pracovníkem. Pracovník si sám tvoří plán svého osobního rozvoje a manažer ho vede či mu poskytuje pomoc. Plán osobního rozvoje je zaměřen na jednotlivé kroky, které si zaměstnanec navrhuje v zájmu svého vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanec je zodpovědný za formulování cílů a realizaci plánu. Pracovník se má podílet na svém osobním rozvoji proto, aby ve své práci nalézal větší uspokojení a naplnil cíl své kariéry. [13]

Cílem osobního rozvoje by nemělo být pouhé nabytí a prohlubování znalostí a dovedností, tedy odbornosti. Zahrnuje i celkové utváření osobnosti zúčastněného pracovníka, formování jeho pracovního a sociálního chování. Odbornost zaměstnance by měla přinášet náležitý efekt nejen organizaci, ale i samotnému zaměstnanci. [13]

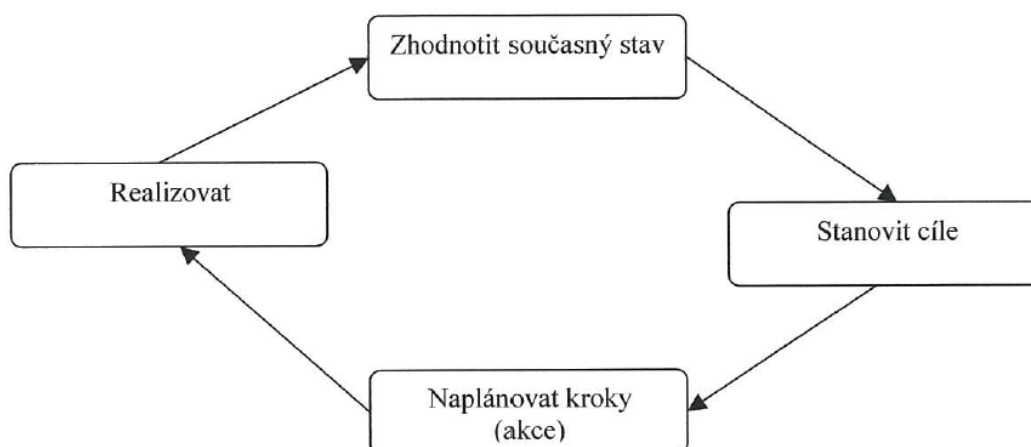
Plán osobního rozvoje je postaven na 3 podmínkách:

- Na jasně formulovaných a konkrétních rozvojových cílech.
- Na znalostech, dovednostech a postojích, které mají být osvojeny a na nástrojích, které nám je pomohou získat.
- Na víře, že bude dosaženo cílů a tím se dosáhne žádoucích výsledků a dojde ke zvýšení pracovního i životního uspokojení. [4]

Plán osobního rozvoje a sebevzdělávání obsahuje **čtyři navazující fáze**, které se neustále opakují.

1. Určení si svých silných a slabých stránek a následné zhodnocení vlastní současné situace.
2. Stanovení cílů vlastního vzdělávání a rozvoje.
3. Naplánování jednotlivých kroků pro splnění stanovených cílů.
4. Realizace plánu. [4]

Schéma č. 2.4: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Pramen: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, str. 471

Směry kariéry dle Hroníka

1. Postup v hierarchii
2. Získávání další odbornosti
3. Prohlubování odbornosti

Při plánování kariéry existují tři směry rozvoje. Nemusí se postupovat pouze jedním směrem, ale mohou se kombinovat jednotlivé směry či využít všechny směry zároveň. [8]

Schéma. 2.5: Směry kariéry dle Hroníka



Pramen: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2007, s. 100

- **Plánování následnictví**

Vzniká na základě uvolnění pracovní pozice. Případní kandidáti by měli mít znalosti a zkušenosti nezbytné pro dané zaměstnání. Zhodnocuje se jejich potenciál a poté jsou určeny vhodné programy a kursy. [5]

2.9. Přínosy vzdělávání

Manažeři často sledují pouze náklady na účastníka nebo celkové náklady vzdělávacího programu. Při posuzování efektivity je ale vhodnější sledovat přínosy vzdělávání, které zahrnují:

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců - vzdělávání umožní jak jednotlivci, tak týmům zvyšovat své výkony.
- Lepší využití zařízení a systému- u nových technologií je nutné doškolit zaměstnance, aby plynoucí užitek z nových technologií byl maximální.
- Zvýšení výkonu - může se týkat zlepšení výrobních procesů, administrativních procedur, kvality, bezpečnosti a spokojenosti zákazníka.
- Snížení fluktuace - zaměstnanci obvykle vítají možnost vzdělávání a podniku to zvyšuje image, začnou se o ně zajímat zaměstnanci s vyšší úrovní kvalifikace a roste možnost setrvání v podniku.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků.

Vzdělávání se v organizaci orientuje převážně na odstranění problémů v oblasti výkonnosti nebo naopak v případě provádění větších změn. Čím více souvisí vzdělávání s výkonností, tím lépe se argumentuje ve prospěch vzdělávání v organizaci.

Když se posuzují přínosy vzdělání, poměřují se změny ukazatelů, kterými jsou:

- Vzrůst produktivity, rentability, výstupů
- Snížení nákladů, absencí, fluktuace
- Nárůst kvality produkce a služeb

- Pokles stížností externích i interních zákazníků
- Minimalizace doby pro zavádění nových technologií a procesů
- Zkrácení doby trvání vnitropodnikových procesů
- Redukce zmetků a hodin oprav
- Nové produkty, noví zákazníci
- Snížení počtu externích konzultantů
- Minimum přesčasových hodin a prostojů
- Snížení pracovních úrazů a pokles kompenzačních plateb
- Snížení sankčních poplatků za znečišťování životního prostředí [15]

2.10. Identifikace potřeb vzdělávání

Ke zjišťování efektivity vzdělávání a rozvoje organizace by se měly objektivně identifikovat individuální potřeby a potřeby organizace. Na individuální potřeby se pohlíží ze tří různých úhlů pohledu. Jako na individuální potřeby a přání, na požadavky vyplývající z vykonávané činnosti a na budoucnost. Neboli očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu.[15]

Samotná identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje není snadná. Měří se a posuzuje triviálními způsoby, jako je stupeň vyučení a délka praxe. Zatímco individualita pracovníka dána talentem, vlastnostmi, postoji a přístupem k řešení úkolů, které se promítají do pracovního výkonu, se měřením postihnout nedají. Proto i fáze identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje je dána odhadem a přibližnými postupy, kdy se jedná spíše o experiment. [12]

Analýza identifikace potřeby vzdělávání dle Dvořákové:

1. **Integrovat identifikaci potřeb do plánování.** Potřeby jedné organizační jednotky mohou být stejné jako v ostatních. Bylo by vhodné zkoordinovat aktivity organizačních jednotek tak, aby nedocházelo k druhotným opakováním a šetřily by se tím tak zdroje.
2. **Předvídat problémy a nedostatky.** Neměly by se sledovat pouze vnitřní údaje organizace, ale i lokální trh práce, ze kterého organizace čerpá zaměstnance. Z důvodu možného vzniku nedostatku profesně kvalifikovaných skupin.
3. **Vyvinout techniky sledování.** Nejčastější techniky monitorování jsou odchylky, dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a zákazníků, analýza dotazníků a jiných forem průzkumu názorů a monitorování výsledků porad a diskuzí.
4. **Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy.** Monitorování poukáže na existující problémy, ale při jejich analýze mohou vznikat nesprávné předpoklady.
5. **Identifikovat úroveň potřeby vzdělávání.** Zda se týká pouze zaměstnance, pracovního místa nebo celé organizace.
6. **Vytvořit realizační plán.** [6]

Výhodou analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb je identifikace skutečných potřeb organizace. Sestavení účinného vzdělávacího programu, který je zacílený na potřeby organizace a zaměstnanců. A především na účelné vynaložení prostředků na následné vzdělávání. [15]

2.11. Vyhodnocování vzdělávání

Bývá poslední a nezbytnou částí vzdělávacího procesu v organizaci. Jedná se o získání zpětné vazby účinku vzdělávacího programu, o ocenění jeho hodnoty a o zjištění nutnosti změn nebo zlepšení, aby se stalo vzdělávání ještě účinnější. Poměrují se vydané náklady a přínosy plynoucí ze vzdělávání. [15]

Postup pro realizaci vyhodnocování vzdělávacích aktivit: [15]

1. Vytvoření **kritérií** pro vyhodnocování, které slouží k zaměření se na to, co by se mělo zjistit.
2. Výběr nejideálnějšího **modelu vyhodnocení**, mělo by se vycházet z typu vzdělávacího programu, jeho cílů, doby trvání a rozsahu aktivit a také ze zkušeností realizátorů, které mají s daným modelem vyhodnocování.
3. Výběr a aplikování vybraných **metod** na jednotlivé úrovně použitého modelu.

Hodnocení efektivity procesu vzdělávání podle nejčastějších kritérií: [10]

1. Výsledky vstupních testů vzdělávaných jsou porovnávány s testy, které byly provedeny po absolvovaném vzdělávacím programu.
2. Monitorování vzdělávacích procesů a programů.
3. Účastníci vzdělávání sami hodnotí vzdělávací programy a procesy.
4. Bezprostřední nadřízený hodnotí vzdělávaného pracovníka.
5. Pomocí ekonomických ukazatelů kvantifikovat praktický přínos vzdělávání.

Pětiúrovňový model vyhodnocování definovaný Hamblinem [15]

1. Úroveň- měla by se zjistit **reakce** školených osob ohledně praktičnosti vzdělávání, úroveň lektorů a tématu.
2. Úroveň- **hodnocení nabytých poznatků**. Mělo by se dojít ke zjištění, zda účastníci získaly nové znalosti a dovednosti, nebo zda došlo k ovlivnění postojů.
3. Úroveň- **hodnocení pracovního chování**, jak moc využívají absolventi nově nabytých poznatků při výkonu práce i mimo ni.
4. Úroveň- **hodnocení na úrovni organizační jednotky**, zda došlo k lepšímu fungování a výsledkům v organizační jednotce, kde jsou zaměstnány vyškolené osoby. Jestli byly zdokonaleny výstupy, jako kvalita, produktivita atd.
5. Úroveň- **hodnocení konečné hodnoty**, se orientuje na zjištění přínosu pro celý podnik z pohledu ziskovosti, růstu apod. Je ale velmi obtížné zjistit a vyčíslit přispění vzdělávání k finálním výsledkům organizace.

Použití vyhodnocování vzdělávání

Čím více péče se bude věnovat posuzování a čím detailnější budou cíle, tím větší bude pravděpodobnost efektivního vyhodnocování. Armstrong (2007, str. 510)

2.12. Metodologie

Metodologie je vědou zabývající se metodami, které se používají v jednotlivých vědách.

Metody

Metoda je systematický postup, který získává a vysvětluje poznatky a zákonitosti zkoumaného objektu.

Všeobecně empirické metody.

- **Pozorování** je sledování určitých faktů, které je účelné, plánovité a systematické.
- **Měření** je založeno na kvantitativním porovnávání určitých rysů zkoumaných objektů.
- **Experiment** je vytvoření určitých kontrolovatelných podmínek, při kterém se realizuje daný postup, který je pozorován.

Obecně teoretické metody.

- **Analýza** je rozčlenění pozorovaného objektu na jednotlivé části, které se stávají předmětem dalšího zkoumání. Tím, že se prozkoumají jednotlivé části, dojde k vysvětlení daného problému
- **Syntéza** je myšlenkové skládání dílčích složek v celek. Jsou zkoumány vzájemné souvislosti mezi dílčími složkami objektu. Na základě syntézy se formulují závěry.

Analýza a syntéza jsou protikladné metody, které se navzájem doplňují. Syntéza není možná bez analýzy a naopak. A to samé platí i u indukce a dedukce.

- **Indukce** slouží k formulování obecných závěrů, které jsou vyvozovány z mnoha poznatků.
- **Dedukce** je způsob myšlení, kdy se z obecných závěrů vyvozuje nový méně obecný závěr.
- **Generalizace** vychází ze zjištění informací o jednotlivém jevu a na základě toho je přisuzuje celé třídě jevů či objektů. Jde o zobecnění.

- **Abstrakce** od sebe odděluje nepodstatné a nahodilé vlastnosti zkoumaného jevu od vlastností, které jsou obecné a podstatné.
- Díky **srovnávání** se nachází shodné nebo rozdílné znaky předmětů, jevů atd.
- Pomocí **analogie** se hledají stejné vztahy mezi zkoumanými jevy. Pomocí známého analogie umožní pochopení toho, co není známo. [19]

Základními metodami při sběru primárních údajů jsou pozorování, dotazování a experiment. V bakalářské práci byla vybrána metoda písemného dotazování.

Dotazování

Smyslem dotazování je položení otázek vybranému vzorku lidí, kteří odpovídají cílům a záměrům výzkumu. Existují čtyři typy dotazování. Patří mezi ně dotazování písemné, elektronické, telefonické a osobní. Výběr jednotlivého typu dotazování závisí na různých faktorech, jako jsou charakter a rozsah zjišťovaných informací, na skupině respondentů, na časových a finančních limitech. V praxi pro dosažení maximálních výsledků se jednotlivé typy dotazování kombinují. [14]

Písemné dotazování by mělo splňovat požadavky týkající se celkového dojmu, formulace otázek, typologie otázek a manipulace s dotazníkem. Otázky by měly být formulovány jednoznačně a srozumitelně. Dělí se na otevřené, uzavřené a jejich kombinaci polouzavřené. [7]

Dotazník má několik výhod. Umožňuje shromáždit velké množství informací v relativně krátkém čase. Bývá osloveno velké množství osob a dochází tím k získání statisticky hodnotnějšího výsledku. Je nenáročný na personální a materiální zdroje. Díky možnosti vyjádřit se anonymně roste pravděpodobnost získání věrohodnějších odpovědí. Jako nevýhoda dotazníku se může jevit nutnost vyžadování příslušné odbornosti, když konstruujeme kvalitní dotazník. Ne všichni respondenti pochopí smysl otázek. Existuje i nebezpečí zneužití osobních dat dotazovaných a jejich odpovědí. Vyhodnocování odpovědí je časově náročnější. [2]

3. Charakteristika organizace

V bakalářské práci je rozebírána akciová společnost Vodovody a kanalizace Přerov. Informace byly získány z webových stránek společnosti a z materiálů poskytnutých společností.

3.1. Identifikační údaje a předmět podnikání společnosti

Vodovody a kanalizace Přerov byly nejdříve státním podnikem, ale 1. Listopadu 1993 byly zprivatizovány a vznikla společnost Vodovody a kanalizace Přerov, a. s.

Identifikační údaje

Obchodní jméno:	Vodovody a kanalizace Přerov, a.s
Sídlo:	Přerov I – Město, Šířava 483/21, PSČ 750 02 Přerov
Právní forma:	akciová společnost
IČ:	47674521
DIČ:	CZ47674521
Rejstříkový soud:	Krajský soud Ostrava
Vznik společnosti:	1.11.1993 zápisem do Obchodního rejstříku

Předmět podnikání společnosti

- Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Silniční motorová doprava nákladní
- Měření a analýzy
- Výroba, opravy a montáž měřidel
- Velkoobchod s materiálem pro vodárenství

- Přípravné práce pro stavby
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Činnost technických poradců ve vodním hospodářství
- Projektová činnost ve výstavbě
- Vodoinstalatérství, topenářství

3.2. O společnosti

Nejdůležitějším úkolem společnosti je zajištění plynulé a spolehlivé dodávky kvalitní pitné vody všem obyvatelům daného regionu.

V současné době je společnost rozdělena na 3 samostatné provozy. Jedná se o provozování vodovodů, provozování kanalizací a ČOV a provoz dopravy a mechanizace.

• Provozování vodovodů

Vodovody zajišťují naplnění požadavků obyvatelstva a soukromých společností ohledně množství a kvality pitné vody. Přírodní voda bývá dále upravována a kvalita je kontrolována jak v jímacích zařízeních, tak i ve vodovodních sítích. A to za pomoci provozovatelů vodárenských zařízení tak i orgánu hygienických služeb.

• Provozování kanalizací a ČOV

Probíhá zde bezpečné odvádění a kvalitní čištění odpadních vod, dle požadavků předpisů EU v oblasti čištění odpadních vod. V roce 1998 prošly rekonstrukcí a splňují požadavky na kvalitu vypouštěných vod. ČOV vypouští do vodních toků čištěnou vodu, odkanalizovanou vodu, vodu dešťovou a také balastní.

Hlavní hospodářské výsledky

Tab. 3.1: Ekonomické ukazatele

	2009	2010
Hospodářský výsledek	9.572.762 Kč	9.310.015 Kč
Celkové výnosy	323.297 Kč	335.407 Kč
Celkové náklady	313.724 Kč	325.656 Kč

Pramen: Zpracováno autorkou na základě interních informací firmy

Celkové výnosy v roce 2010 jsou vyšší než v roce 2009 o 12.110 Kč. Důvodem bylo zvýšení stočného a vysoké kurzové zisky z úvěru při přepočtu měny ke konci kalendářního roku. Nárůst celkových nákladů koresponduje s růstem tržeb.

3.3. Historie společnosti

V roce 1901 byla zahájena výstavba přerovského vodovodu a v roce 1903 byl již uveden do provozu. Do té doby se pitná voda brala pouze ze studní. Ta byla z 80% shledána zcela závadnou. Důvodem zcela špatného stavu podzemní vody, byla půda, která byla znečištěna odpadky a lidskými exkrementy. Takto znečištěné spodní vody přiváděly závadnou vodu do studní a ve městě začaly propukávat nemoci. Proto vyvstala potřeba zbudování vodovodu, který by do města přiváděl pouze nezávadnou vodu.

Z důvodu zvětšujícího se města a také zvyšujícího se počtu napojování dalších obyvatel přišla i potřeba dalšího rozšiřování městského vodovodu. U lidí rostly požadavky na hygienická zařízení a ve svých nových domech si začali zřizovat již splachovací klozety a většinou i koupelny.

V první polovině čtyřicátých let došlo k problémům s dostatečným zásobováním pitné vody. Vodovod totiž existoval déle, než byla jeho maximální doba, na kterou byl naprojektován a vystaven. Proto v roce 1946 došlo k vytvoření samostatného zařízení na dodávku pitné vody.

V padesátých a šedesátých letech se začalo s budováním akumulčního rybníku, a začaly vznikat nové čerpací stanice a studny. Také byla vytvořena nová úpravná vody, která získávala povrchovou vodu z řeky Bečvy.

V osmdesátých letech byly všechny výstavby dokončeny a tím byl zahájen jejich provoz. Z důvodu vzniku nového moderního vodního zdroje, přišla i nutnost vytvoření a rozvoje vodovodů v okolí Přerova a díky tomu vznikla rozsáhlá vodárenská soustava. Postupně tak bylo na skupinový Přerovský vodovod napojeno 27 obcí.

V roce 1997 postihla Moravu katastrofální povodeň, která poukázala na nedostatky v systému zásobování pitnou vodou. V roce 2003 se jednoznačně rozhodlo pro výstavbu nového přivaděče vody z Ostravského oblastního vodovodu. Byla tak vyřešena problematika bezpečného zásobování pitnou vodou pro celý region.

V přerovských vodárnách neustále docházelo i k organizačním změnám. Kdy v roce 1977 v rámci Severomoravského kraje vznikla nová organizace Severomoravské vodovody a kanalizace Ostrava (SmVaK) a okresní vodovody a kanalizace Přerov se staly odštěpným závodem O8 Přerov.

Odštěpný závod O8 Přerov se 1. Července 1991 osamostatnil a vznikl státní podnik Vodovody a kanalizace Přerov, s.p. V roce 1993 se Vodovody a kanalizace Přerov staly akciovou společností.

Tím, že se společnost v nedávných letech zamítla rozprodáním akcií a rozdělením společnosti na část infrastrukturní a provozní, získala možnost čerpat z Fondu soudružnosti EU přes 200 milionů korun. A to díky podpoře EU vůči smíšenému modelu společnosti.

3.4. Organizační uspořádání společnosti

V průběhu existence společnosti prošlo organizační uspořádání vývojem. Byl převzat organizační model z bývalého státního podniku. Kdy existovaly čtyři provozy pro obsluhu vodovodů a kanalizací a vedle nich ještě působily 2 samostatné provozy ČOV.

Z důvodu zvyšování efektivnosti fungování společnosti se komplexně změnilo organizační uspořádání od 1.1.2008 a současně se i snížil počet zaměstnanců. Vytvořil se 1 samostatný provoz vodovodů a 1 provoz kanalizací a ČOV. Díky tomu se jednotlivé provozy více profesně specializovaly a zvýšila se odbornost zaměstnanců.

Jedná se o smíšenou akciovou společnost, která vlastní veškerý infrastrukturní majetek a také ho provozuje. Společnost nabídla 95% akcií k držení pro města a obce jejího regionu, kterým poskytuje také své služby v rámci přirozeného monopolu. 5,5% akcií drží vlastní drobní akcionáři a stát prostřednictvím Fondu národního majetku drží akcii se zvláštními právy.

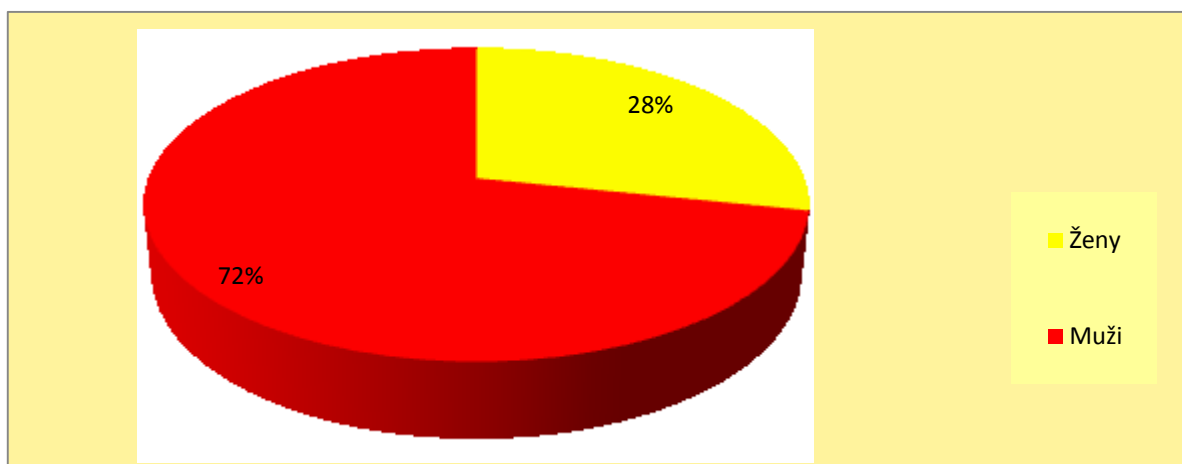
Schéma organizačního uspořádání se nachází v příloze č. 2.

4. Aplikační část

4.1. Struktura pracovníků v organizaci

V současné době ve společnosti pracuje 198 zaměstnanců. Organizace zaměstnává lidi v produktivním věku i 3 pracující důchodce, z toho dva muže a jednu ženu.

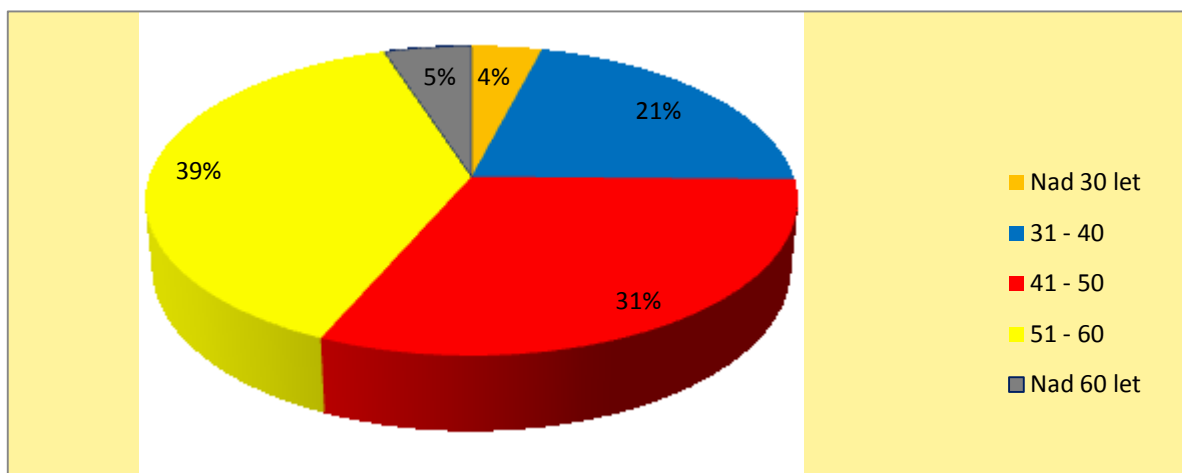
Graf č. 4.1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



Pramen: Zpracováno autorkou

Celých 72% jsou muži a žen pracujících ve společnosti je pouze 28%. Většina z nich pracuje v centrální laboratoři pitných vod. Důvodem tak vysoké počtu mužů ve společnosti je fakt, že i zároveň největší množství lidí pracuje na pozicích vodárenského dělníka, montéra vodovodu, čističe kanalizačního zařízení, které jsou obsazovány muži.

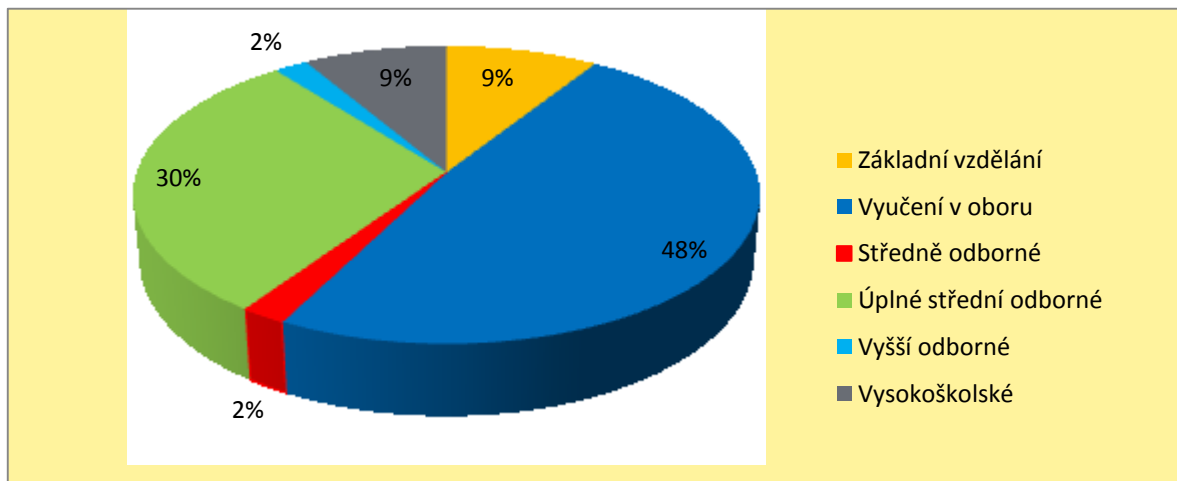
Graf č. 4.2: Rozdělení zaměstnanců dle věkové struktury



Pramen: Zpracováno autorkou

Společnost nejvíce zaměstnává lidi od 51 – 60 let, kteří zde pracují často již od mladého věku a ve firmě setrvávají až do doby odchodu do důchodu. Druhou nejpočetnější skupinou jsou od 41 – 50 let.

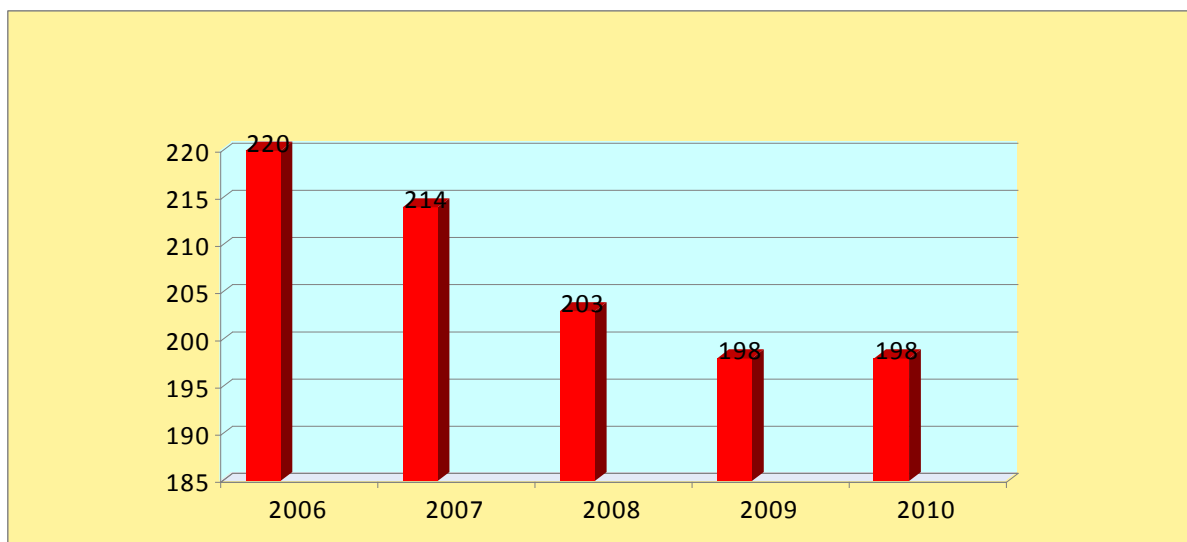
Graf č. 4.3. Rozdělení zaměstnanců dle kvalifikační struktury



Pramen: Zpracováno autorkou

Nejvyšší zastoupení mají zaměstnanci vyučení v oboru necelých 50% a dále je následují zaměstnanci s úplným středním vzděláním.

Graf č. 4.4: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do roku 2010



Pramen: Zpracováno autorkou

Největší množství zaměstnanců měla organizace v letech 2006, ale snažila se minimalizovat počet zaměstnanců a maximalizovat výkon. Snížila počet pracovních míst a dosadila na ně nejvýkonnější lidi. Dále i velkou úsporou pracovních míst bylo zrušení útvaru

ČOV v Hranicích, kdy byl vytvořen jen jeden útvar a to právě v Přerově. A nyní si chce společnost udržet stávající počet zaměstnanců.

Ve společnosti jsou obsazovány tyto pozice:

montér vodovodu	21	
kopáč	0	(V roce 2008 byla tato pozice zrušena.)
čistič kanalizačního zařízení	7	
vodárenský dělník	33	
zámečník	10	
elektrikář	7	
strojník vodohosp.zařízení	26	
řidiči	13	
ostatní dělnické profese	17	
THP	64	

4.2. Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2010

Do systému vzdělávání a školení jsou započítány i letní brigády a jejich vstupní školení a školení o BOZ a PO.

Tab. 4.2: Vzdělávání pracovníků pro rok 2010

Název akce	Účast pracovníků
Vstupní školení	24
Školení BOZ a PO	312
Školení THP	68
Školení pro vyhrazená tech.zařízení	132
Ostatní školení	603
Celkem	1 139 školení

Pramen: Zpracováno autorkou na základě interních informací firmy

Finanční náklady společnosti vynaložené na školení pracovníků za rok 2010 bylo 274 334 Kč.

V roce 2009 společnost provedla 668 školení a v roce 2010 jejich počet vzrostl na 1 139. Bylo to způsobeno nárůstem vstupního školení a školení na BOZ a PO, dále vzrostla školení vyhrazená pro technická zařízení a obrovský nárůst byl zaznamenán v ostatních školení. I když vzrostl počet školení, náklady naopak poklesly.

4.3. Vyhodnocování vzdělávání ve společnosti

Ke zjištění výsledků, účinnosti a také spokojenosti zaměstnanců ohledně vzdělávacích aktivit používá organizace dotazníkové šetření. Každému zaměstnanci po absolvování školení a kurzů je dán dotazník, sloužící ke zjištění obsahu školení, vyhodnocení lektora, vyhodnocení organizace školení a jaký přínos mělo školení pro vlastní práci. Dotazník je uveden v příloze 3.

Společnost si přímo nezjišťuje, zda investice byly efektivně vložené do vzdělávání, ale za pomoci již zmíněného dotazníku. Respektive otázkou, jaký přínos mělo školení pro vlastní práci. Dále vychází i z toho, že školení byla vybírána tak, aby poskytovala společnosti maximální hodnotu. THP pracovníci si svá školení vybírají samostatně dle jejich momentálních potřeb. Technická školení bývají často podmíněna i zákonem, který je vyžaduje k plnění dané pozice.

4.4. Analýza dotazníkového šetření

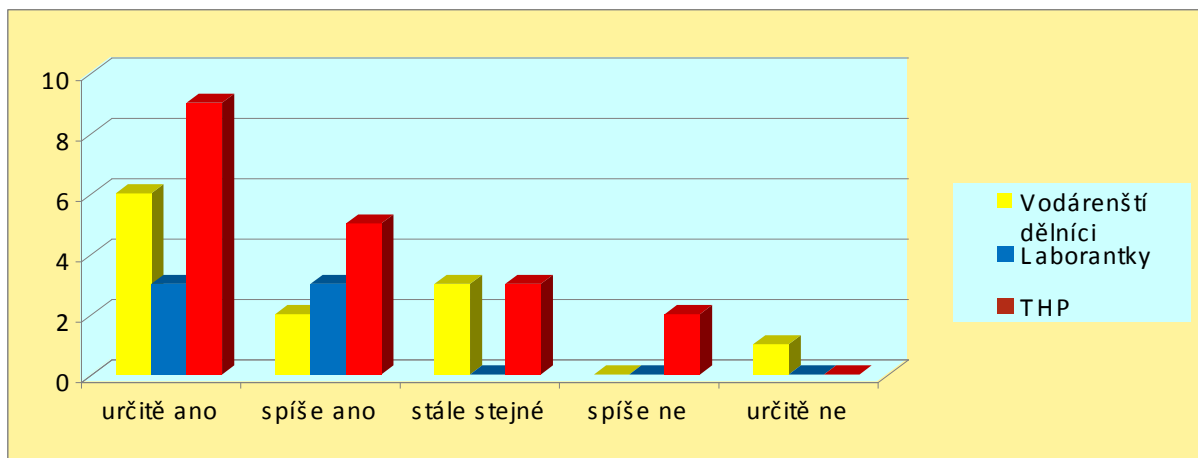
Průzkum v organizaci

K zjištění úrovně vzdělání a rozvoje ve společnosti Vak Přerov byl použit dotazník, který byl rozdán mezi 60 pracovníků. Vráceno jich bylo 37. Návratnost dotazníku byla 61,6%. Dotazník obsahoval 22 otázek a vyplnilo jej 19 technickohospodářských pracovníků, 12 vodárenských dělníků a 6 laborantek.

První část je zaměřena spíše na zjištění stavu vzdělávání a rozvoji ve firmě. Jaký je přístup nadřízených, úroveň jednotlivých vzdělávacích aktivit a lektorů. Druhá část se obrací na zaměstnance a jejich názor na vzdělávání. Zda mají potřebu zvyšovat úroveň svého vzdělání a mají ambice k osobnímu růstu.

- **Vliv kurzů a školení na pracovní výkon zaměstnanců.**

Graf č. 4.5: Vliv školení a kurzů na pracovní výkon. (Otázka č. 1)

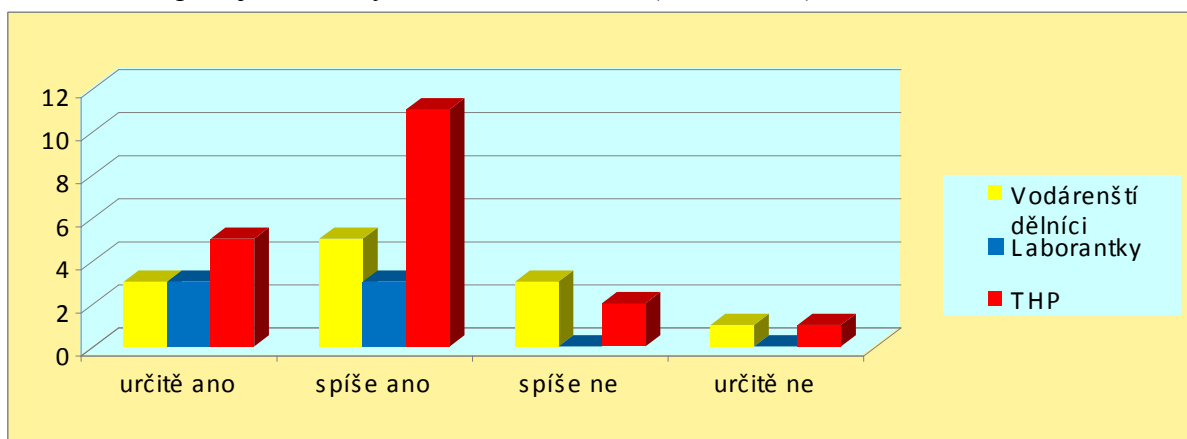


Pramen: Zpracováno autorkou

Téměř polovina odpovídajících zaměstnanců volila možnost, že kurzy a školení určitě zlepšují jejich pracovní výkon. 3 THP a 3 dělníkům školení a kurzy nezvýšily pracovní výkon. A jeden THP zvolil, že kurzy a školení neovlivňují jeho pracovní výkon a jeden dělník si myslí, že určitě nedochází k zvyšování jeho pracovního výkonu. Z výsledku usuzují, že pro většinu zaměstnanců mají školení a kurzy zvyšující vliv na pracovní výkon.

- **Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání ve firmě.**

Graf č. 4.6: Spokojenost se systémem vzdělávání. (Otázka č. 2)

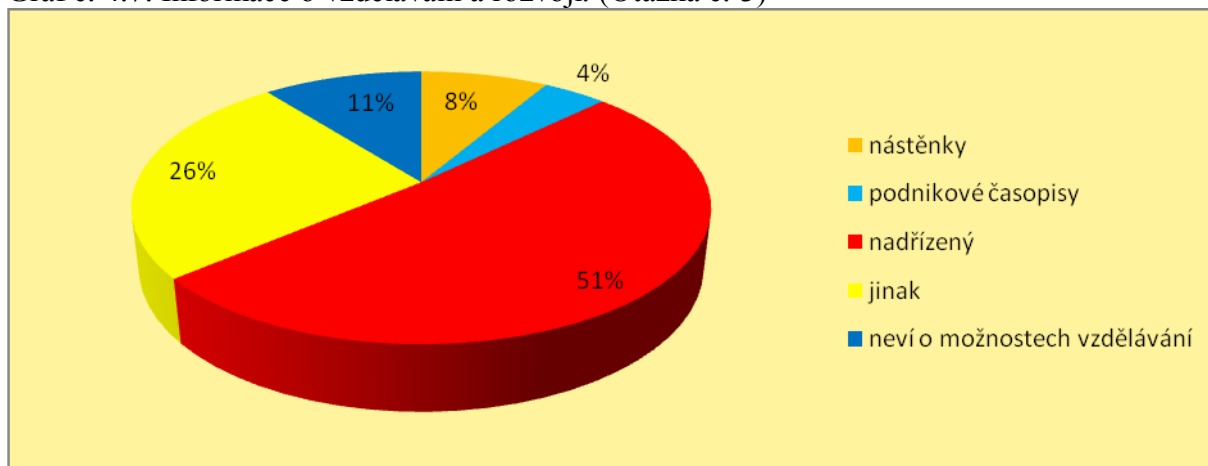


Pramen: Zpracováno autorkou

81% odpovídajících zaměstnanců je spokojena se systémem vzdělávání ve firmě. Zbylých 9%, které jsou tvořeny THP a vodárenskými dělníky se systémem nejsou spokojeni. Spokojených zaměstnanců je většina, systém vzdělávání ve VaK Přerov a.s. je velmi dobrý.

- **Získávání informací v organizaci ohledně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.**

Graf č. 4.7: Informace o vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 3)

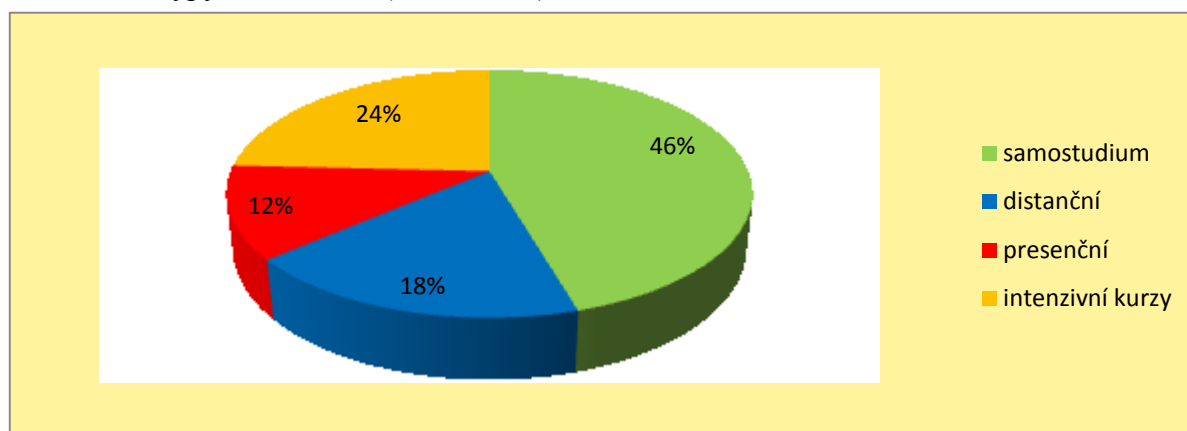


Pramen: Zpracováno autorkou

Nejvíce informací ohledně vzdělávání dostávají zaměstnanci od svých nadřízených. Poté následuje možnost „jinak“, kdy se převážně jedná o získávání informací z internetu a z letáček o vzdělávání, které pravidelně chodí do firmy. 11% vůbec neví o možnostech svého vzdělávání. 8% zaměstnanců se dozvídá informace z nástěnek a 4% z podnikových časopisů, kdy jde jen o THP. 11% zaměstnanců, kteří nevědí, kde získat informace o vzdělávání, je dosti vysoké číslo. Organizace by se měla zaměřit na lepší informovanost svých zaměstnanců ohledně možnosti vzdělávání a rozvoje.

- **Typy vzdělávání a jejich oblíbenost u zaměstnanců.**

Graf č. 4.8: Typy vzdělávání. (Otázka č. 4)



Pramen: Zpracováno autorkou

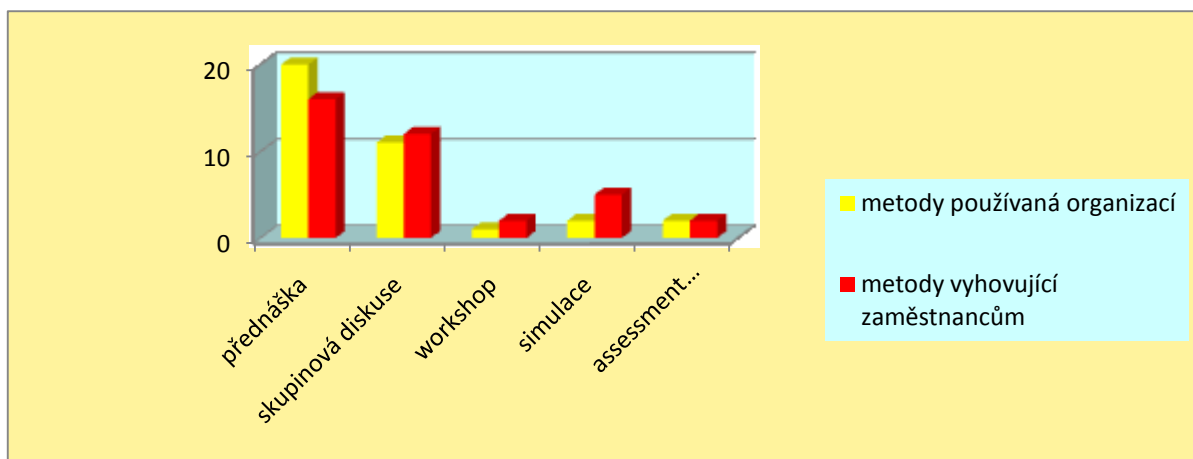
Překvapivě nejvíce zaměstnanců dává přednost samostudiu, které zřejmě vyplývá z nedostatku času a také z důvodu nahrazování pracovní doby, kterou strávili na školeních. Poté s 24% následuje intenzivní kurz, který většinou probíhá tři po sobě následující dny. Distanční způsob by zvolilo 18%, 12% by se chtělo vzdělávat prezenčně a to jedenkrát týdně.

- **Důvody k absolvování školení a kurzů. (Otázka č. 5)**

Zaměstnanci hodnotili jednotlivé důvody, které je vedou k vzdělávání a rozvoji. Jako nejdůležitější zvolili lepší porozumění pracovním úkolům a možnost rozvoje. Poté za méně důležité zvolili vidinu vyššího platu a za nejméně důležité důvody považují, možnost kariérního růstu a zvýšení jejich pracovní výkonnosti.

- **Které metody vzdělávání organizace nejčastěji využívá a které metody zaměstnancům nejvíce vyhovují.**

Graf č. 4.9: Metody vzdělávání. (Otázka č. 6)

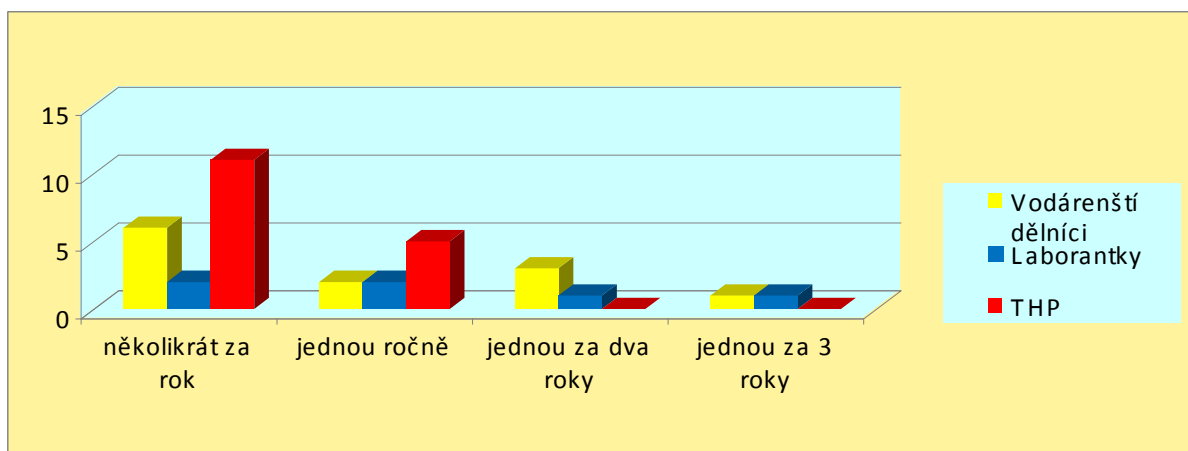


Pramen: Zpracováno autorkou

Nejvíce využívanou metodou je přednáška, kterou zároveň upřednostňuje i nejvíce zaměstnanců. Poté by 12 zaměstnanců uvítalo skupinovou diskusi a 5 simulaci. Zde dochází k tomu, že není nabídka těchto metod dostatečná vzhledem k její poptávce a zaměstnanci by tyto typy metod uvítali.

- **Účast na školeních a kurzech.**

Graf č. 4.10: Počet školení za rok. (Otázka č. 7)

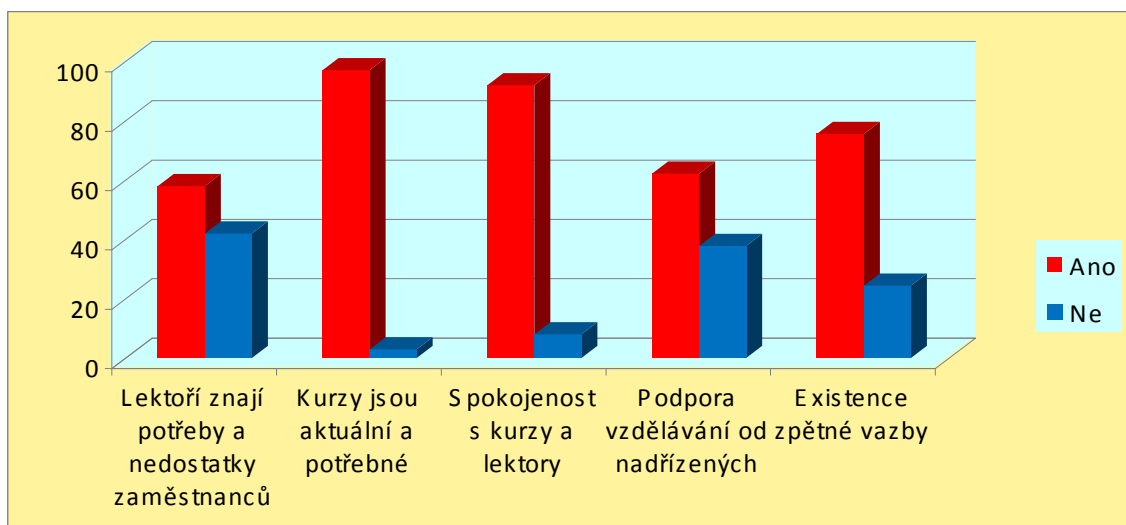


Pramen: Zpracováno autorkou

19 zaměstnanců bývá na školeních několikrát za rok, největší zastoupení je 11 THP, poté 6 vodárenských dělníků a 2 laborantky. Jednou ročně bývá školen 5 THP, 2 laborantky a 2 vodárenští dělníci. Jednou za dva roky 3 dělníci a 1 laborantka a jednou za tři roky 1 dělník a 1 laborantka. THP pracovníci bývají školeni minimálně jednou ročně. Školení a kurzy mají vysokou četnost, protože pouze dva pracovníci jsou školeni jednou za tři roky. Zatímco zbylých 35 bývají školeni více jak jednou za dva roky.

- **Hodnocení kurzů, školení a jejich lektorů. Hodnocení organizace z pohledu vzdělávání a rozvoje. (Otázka č. 8)**

Graf č. 4.11: Hodnocení kurzů, školení a jejich lektorů. (Otázka č. 8)



Pramen: Zpracováno autorkou

58% zaměstnanců si myslí, že lektoři znají jejich potřeby a nedostatky a zbylých 42% si myslí, že nikoli. Jedná se hlavně o THP.

97% zaměstnanců tvrdí, že kurzy jsou aktuální a potřebné pro jejich rozvoj a vzdělávání. Pouze 3% zaměstnanců si myslí, že kurzy spíše nejsou aktuální a potřebné.

92% zaměstnanců jsou s dosavadními kurzy a školeními spokojeni. Což značí o vysoké kvalitě kurzů pro zaměstnance. To samé platí pro spokojenost zaměstnanců s lektory, kde 92% dotázaných bylo spokojeno.

Nadřízený podporuje ve vzdělávání 62,2% podřízených. 37,8%, ale není podporováno svým nadřízeným. Jedná o vysoké číslo a organizace by se měla zaměřit na zlepšení podpory svých zaměstnanců ve vzdělávání.

Organizace si kontroluje u 75,6% zaměstnanců jejich znalosti nabyté z kurzů. Díky tomu dostávají zpětnou vazbu o tom, zda bylo školení či kurzy účinné.

- **Zhodnocení absolvovaných kurzů.**

Tab. 4.12: Zhodnocení kurzů. (Otázka č. 9)

13. Nejprínosnější kurz	14. Nejzajímavější kurz	15. Nejméně přínosný kurz
Všechny 4 x	Vyhledávání poruch 3 x	Komunikace se zákazníkem 2 x
Práce s PC 2x	Práce s PC 2 x	Předvádění nových výrobků
Kurz senzoriky	Chování k zákazníkům	ČIA
Pitná voda	Senzorika	
Vyhledávání poruch	Ekologie prostředí	
Práce mistrů	Determinační kurz	
Legislativa	Dtto 22.	
Inženýrská činnost ve výstavbě	BOZV	
Přednáška o nových technologiích		

Pramen: Zpracováno autorkou

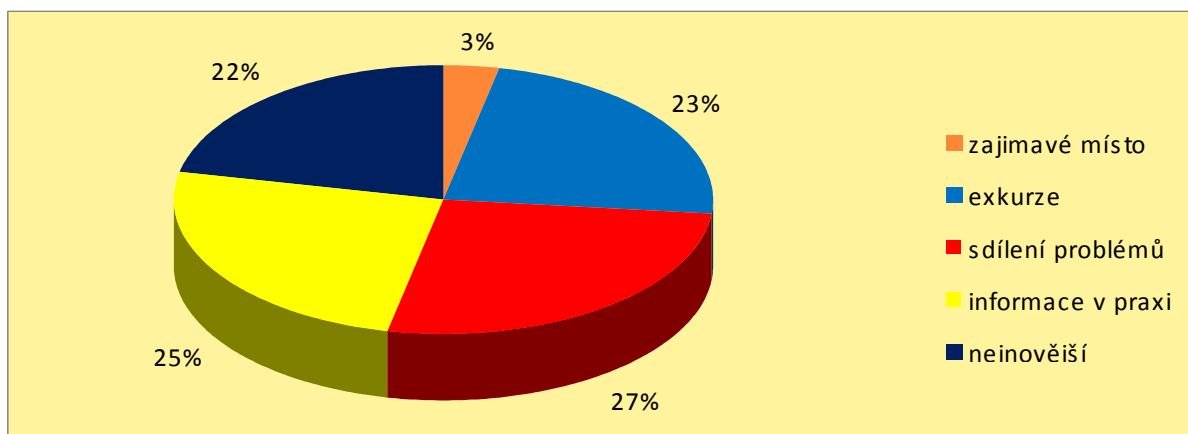
4 THP uvedli, že byly pro ně nejpřínosnější všechny kurzy a to proto, že si je vybírají sami. A nezvolili by si něco, co nepotřebují ke své pracovní činnosti. Poté byl uveden kurz na PC 2 x. A pak se jednalo o individuální kurzy..

Nejzajímavějším kurzem bylo vyhledávání poruch 3 x a opět práce s PC 2x . Poté se opět jednalo o individuální výběr kurzů.

Za nejméně přínosnou aktivitu si zaměstnanci zvolili komunikaci se zákazníkem 2 x, předvádění nových výrobků pro laborantky a kurz ČIA, který jim nepřinesl žádné nové poznatky. S kurzy nebylo spokojeno pouze 10,8 % zaměstnanců. Zbylých 89,2 bylo spokojeno a nevedlo žádný.

- **Nejzajímavější a nejlepší zážitek při vzdělávání a rozvoji.**

Graf č. 4.13: Zážitky při vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 10)

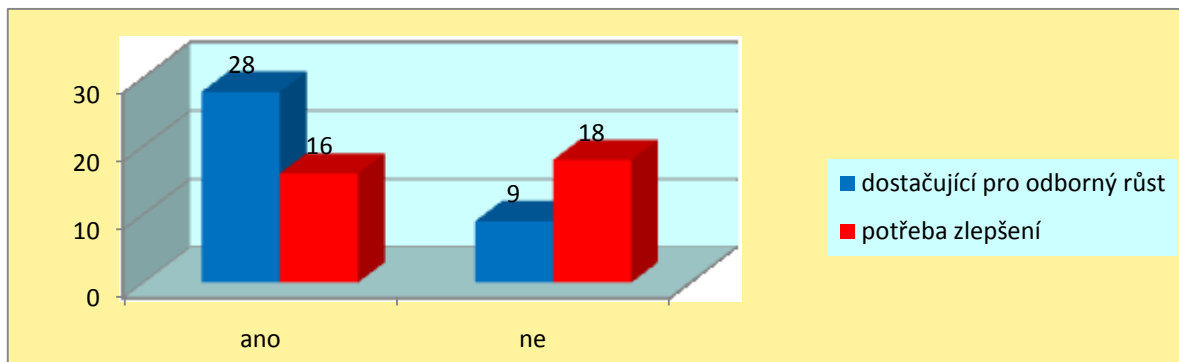


Pramen: Zpracováno autorkou

Jako nejzajímavější zážitek při vzdělávání a rozvoji zaměstnanci určili několik možností, které procentuálně vycházely téměř shodně. S nejvyšším podílem je sdílení podobných problémů s ostatními, poté vyzkoušení si nabytých informací z kurzů přímo v praxi, zajímavá exkurze, která byla součástí školení a ukázka nejnovějších technologií. Vše se pohybovalo od 27% - 22%. Nejméně pro ně zajímavý zážitek bylo navštívení zajímavého místa.

- **Postačují kurzy a školení pro odborný růst zaměstnanců a pocítují zaměstnanci potřebu se v něčem zlepšovat.**

Graf č. 4.14: Vliv kurzů a školení na odborný růst zaměstnanců a potřeba zlepšení. (Otázka č. 11 a č. 12)



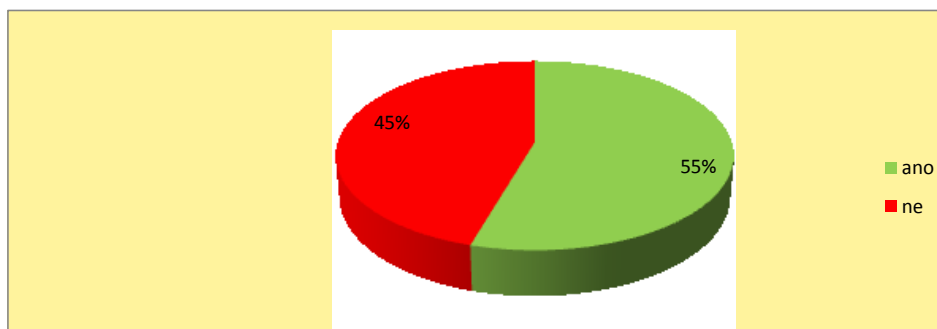
Pramen: Zpracováno autorkou

76% si myslí, že jsou kurzy a školení dostačující pro jejich odborný růst. 24% si ale myslí, že nejsou.

Potřebu se v něčem zlepšit pocítuje 47% zaměstnanců a to převážně v cizích jazycích.

- **Ochota zaměstnanců o rozšiřování vzdělávání a rozvoje.**

Graf č. 4.15: Ochota zaměstnanců k rozšiřování vzdělávání a rozvoje. (Otázka č. 13)

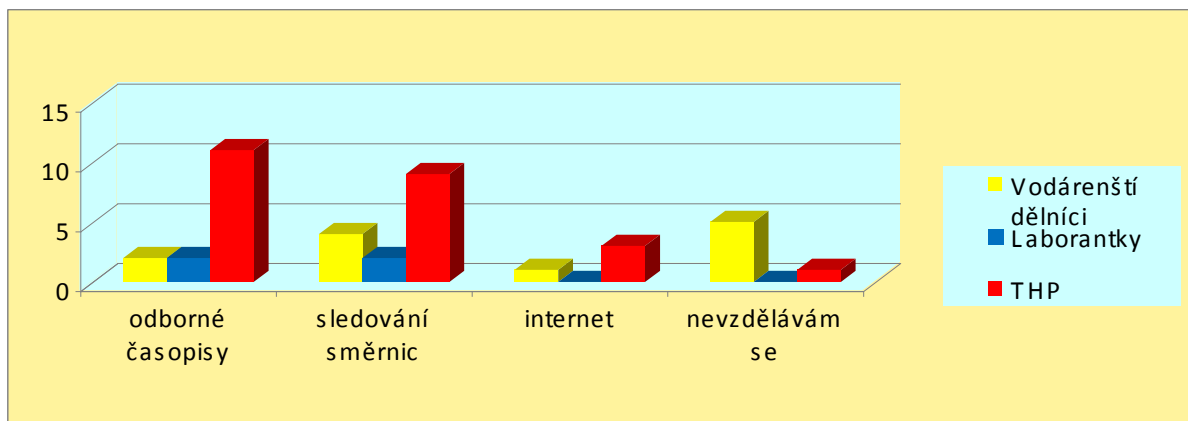


Pramen: Zpracováno autorkou

55% zaměstnanců by mělo zájem o rozšíření vzdělávacích kurzů a školení. Z toho by 43,2% chtělo PC kurz, 29,5% jazykový kurz a 27,3% jiný kurz, kde by šlo především o rozšíření jejich odborných znalostí, které potřebují k vykonávání pracovní činnosti.

- **Samostudium a jeho nejčastěji využívané metody.**

Graf č. 4.16: Samostudium a jeho metody. (Otázka č. 15)

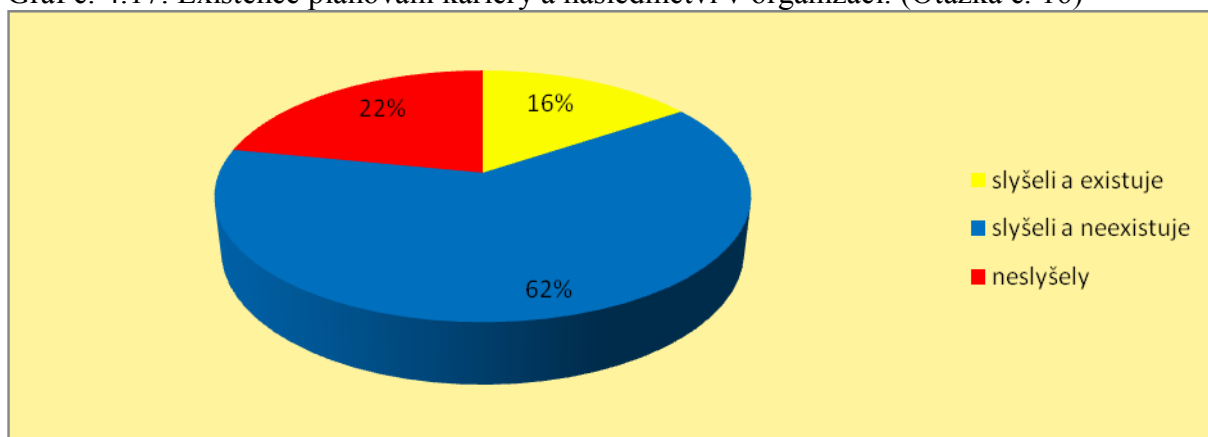


Pramen: Zpracováno autorkou

15% zaměstnanců se nevěnuje samostudiu, ale zbylých 85% se vzdělává i samo. Nejčastěji k tomu využívají odborných časopisů (37,5%) a za pomoci sledování směrnic (37,5%), internetu využívá 10% zaměstnanců. Organizace by měla být spokojena, protože spousta zaměstnanců má zájem dozvědět se maximum a využívá k tomu i své volné chvíle.

- **Plánování kariéry a následnictví a jejich existence v organizaci.**

Graf č. 4.17: Existence plánování kariéry a následnictví v organizaci. (Otázka č. 16)

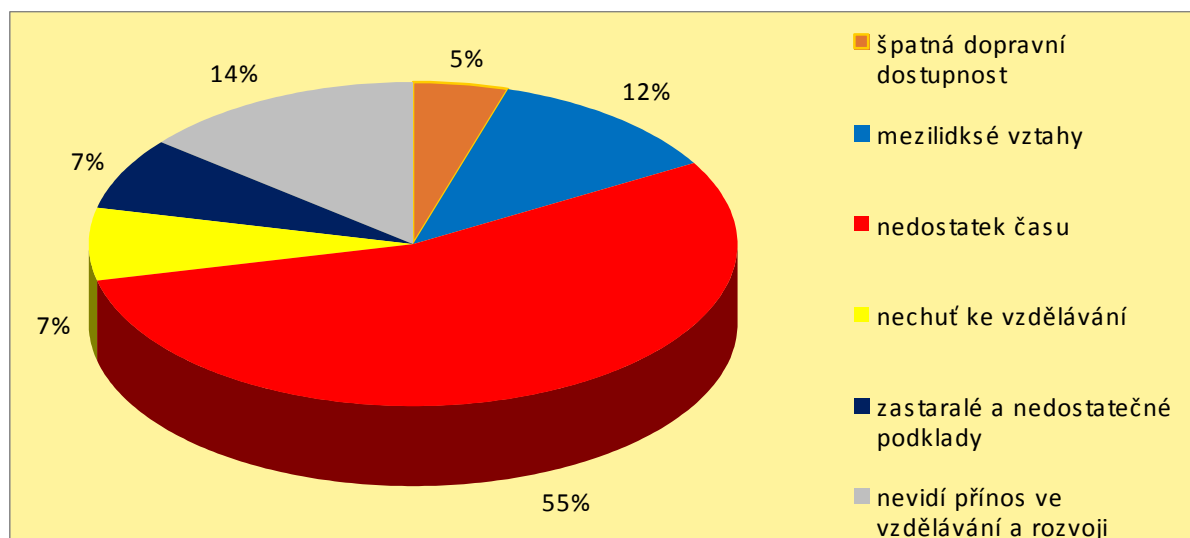


Pramen: Zpracováno autorkou

62% zaměstnanců slyšelo o plánování kariéry a následnictví, ale myslí si, že v organizaci neexistuje. 22% o tom naopak vůbec neslyšelo, a 16% slyšelo a myslí si, že v organizaci existuje.

- **Překážky ve vzdělávání a rozvoji.**

Graf č. 4.18: Překážky ve vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 17)



Pramen: Zpracováno autorkou

Zásadní překážkou mnoha zaměstnanců v jejich vzdělávání a rozvoji tvoří nedostatek času (55%). 14% nevidí žádný přínos ve firemním vzdělávání, 12% jako překážku uvádí mezilidské vztahy. Pro 7% jsou uváděny jako překážky zastaralé a nedostatečné podklady a nechuť samotných zaměstnanců se vzdělávat. Pět procentům ve vzdělávání a rozvoji brání špatná dopravní dostupnost.

- **Názor zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj v organizaci. (Otázka č. 18)**

Většina zaměstnanců má kladný názor na vzdělávání a rozvoj v jejich firmě. Shodují se na tom, že jsou prospěšná. Někteří by uvítali jejich častější formu a větší výběr mezi kurzy a školeními.

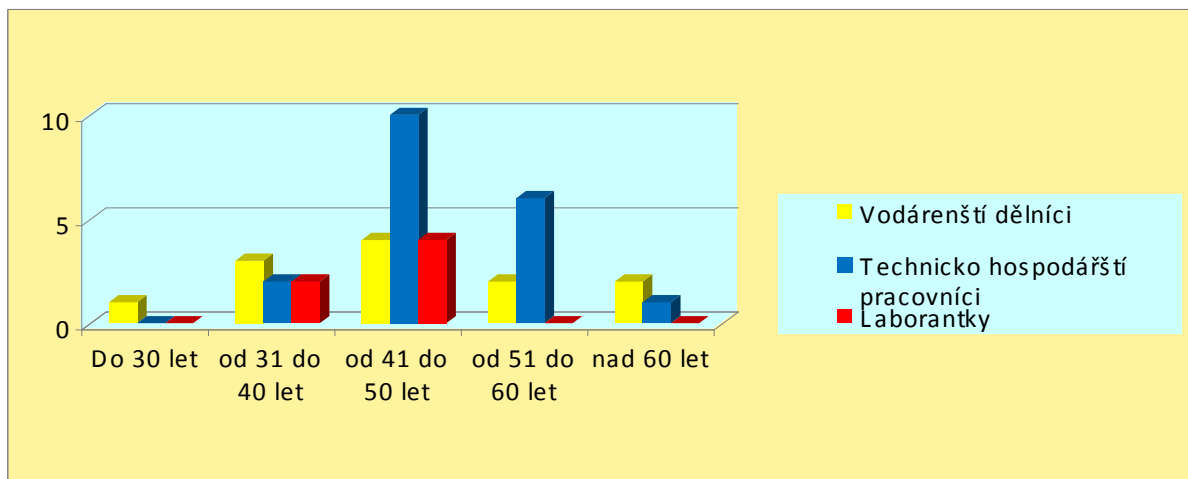
Na školeních a kurzech bývají předváděny nejnovější technologie, ale problémem je jejich zavádění do praxe a následné využití nově nabytých znalostí. Přednášené novinky nebývají zavedené do reality a účastníci nemají pocit zúročení jejich snahy. Organizace nenakupuje nejnovější technologie, tudíž nabyté informace ze školení nemohou být využity. Ale část zaměstnanců je ráda, že mají přehled o novinkách v oboru.

Nevýhodou je časové omezení, kdy zpětně své úkoly dodělávají a čas, který strávili na školení, musí dohnat. Spokojeni jsou s vedením, které jim je ochotno poskytnout školení a kurzy.

Jako další výhodu uvádějí, že se setkávají s lidmi z oboru a navzájem si předávají zkušenosti a informace. Na školeních dochází k rozšiřování znalostí. Ale problémem je finanční stránka, proto jsou dané kurzy a školení omezeny a ne vždy je umožněno je všechny absolvovat.

- **Věk zaměstnanců.**

Graf č. 4.19: Věk. (Otázka č. 19)

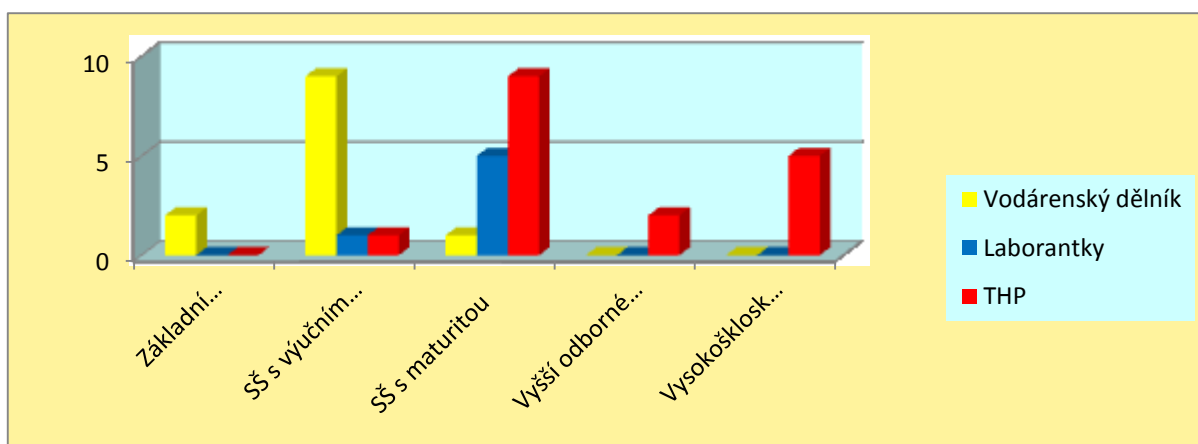


Pramen: Zpracováno autorkou

Dotazník vyplnilo nejvíce lidí ve věku od 41 do 50 let, kde převažovali THP. Nejméně bylo ve věku 30 let, kdy odpovídal pouze jeden a také ve věku nad 60 let, kdy odpověděli 3 lidé.

- **Vzdělávání zaměstnanců.**

Graf č. 4.20: Nejvyšší dosažené vzdělání. (Otázka č. 20)

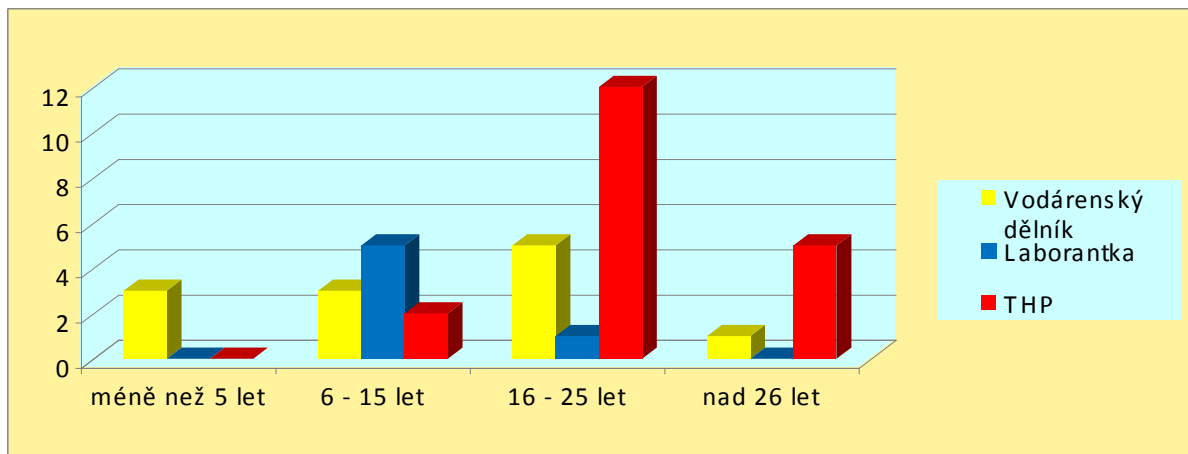


Pramen: Zpracováno autorkou

Pouze dva lidé odpovídající na dotazník měli základní vzdělání a jednalo se o vodárenské dělníky. 9 dělníků, 2 laborantky a 2 THP měli SŠ s výučním listem. SŠ s maturitou mělo 9 THP, 5 laborantek a 1 vodárenský dělník. Vyšší odborné vzdělání měli dva THP a u vysokoškolského vzdělání se jednalo o 5 THP.

- **Počet odpracovaných let zaměstnanců v organizaci.**

Graf č. 4.21: Počet odpracovaných let. (Otázka č. 21)



Pramen: Zpracováno autorkou

Nejdéle ze všech odpovídajících na dotazník, kteří pracující v organizaci jsou THP. Pět z nich pracuje již více jak 26 let a 12 z nich 16 - 25 let. Méně než 5 let v organizaci jsou pouze 3 vodárenští dělníci.

- **Pozice v organizaci. (Otázka č. 22)**

Na dotazník odpovědělo 12 vodárenských dělníků, 6 laborantek a 19 THP.

5. Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení pro VaK Přerov a.s. byly navrženy na základě výsledků z dotazníku a z informací, které byly poskytnuty z interních dokumentů společnosti.

1. Oblast komunikace

Dnes je důležité ovládat komunikaci se zákazníkem. Ať už z důvodu získání, udržení či zvládnutí agresivního zákazníka. Společnost Vak Přerov je, ale trochu specifitější. Z důvodu jediného dodavatele pitné vody v Přerovském okrese, má výsadní postavení. Přesto by i u nich mělo být prioritou zvládnutí správného jednání se zákazníky.

Zaměstnanci by měli absolvovat kurzy komunikace se zákazníkem z důvodu lepšího ovládnutí efektivní komunikace a umění řídit rozhovor. Téměř denně se setkávají s klienty, když provádějí nejrůznější opravy vodovodů či měření.

Mohli by absolvovat kurz asertivity, který využijí jak při týmové spolupráci tak při pracovním styku s klientem. Na základě absolvovaného kurzu by zvládali problémové a konfliktní situace, dokázali by lépe odhadnout reakce druhých lidí, měnit strategii komunikace a dokázat klidně řešit konflikty, pokud už k nějakým dojde.

V případě poruch do organizace volají rozzlobení klienti. Převážná část komunikace probíhá po telefonu. Proto je dalším navrhovaným kurzem komunikace přes telefon. Na základě kurzu by měli efektivně vyřizovat hovory, klidně řešit problémové telefony a agresivní volající.

Z dotazníku vyplynulo, že dosavadní kurzy týkající se komunikace se zákazníkem, byly nejméně přínosným kurzem. Proto by se měla změnit společnost, u které byli zaměstnanci, dosud školeni.

Z důvodů šetření nákladů na cestování by organizaci mohla začít spolupracovat s Vysokou školou logistiky o.p.s. sídlící v Přerově, která nabízí vzdělávací programy i pro firmy. Zabezpečuje odborné lektory z Vysoké školy logistiky, ale i nezávislé odborné lektory z celé ČR.

2. Jazyky

Na základě rozhovoru v organizaci bylo zjištěno, že málokdo je dostatečně jazykově způsobilý. Organizace si musí najímat překladatele a řešit věci spojené s cizím jazykem externě. Z dotazníku bylo odhaleno, že mezi zaměstnanci je zájem o školení týkající se cizích jazyků. Proto by měla organizace některým svým zaměstnancům umožnit kurz cizího jazyka, např. nejpoužívanější angličtinu. Snížily by se jí tím v budoucnu náklady za najímání překladatelů. Organizace by měla kdykoli k dispozici zaměstnance, který ovládá na komunikativní úrovni obchodní a odbornou angličtinu. Zde se jedná už spíše o dlouhodobou záležitost, kdy by museli zaměstnanci dané kurzy navštěvovat pravidelně a delší dobu.

V Přerově sídlí společnosti na výuku angličtiny pro firmy. Pro jejich srovnání byla vytvořena tabulka. Cena za vyučování pro firemní skupinové kurzy se odvíjí podle počtu účastníků, jejich pokročilosti, intenzitě kurzu, zvolené úrovně angličtiny a celkovém počtu objednaných hodin.

V Přerově působí i mnoho soukromých lektorů, kteří nabízejí své služby na výuku angličtiny. A jejich ceny se odvíjí dle dohody s organizací.

Byly hodnoceny 4 školy na výuku cizích jazyků na základě místa výuky, ceny a prestiže. Maximálně mohly získat 5 bodů za jednotlivá kritéria a nejméně 1. Porovnáním celkových počtů by byla nejvhodnější Lingua centrum jazyková škola.

Která má zkušenosti ve výuce v rámci projektů, které jsou dotované pomocí ESF (OP Lidské zdroje a zaměstnanost). Lingua centrum pomáhá svým klientům s potřebnou administrací a zabezpečuje vhodnou výuku. [20]

Tab. 5.1: Nabídka firemní výuky anglického jazyka

Společnost	Místo výuky	Cena za 45 minut
HEAD HEART	Přerov	70 Kč
Transperfect	Přerov, možnost i výuky ve firmě	90 Kč
Lingua centrum	Přerov, možnost i výuky ve firmě	270 – 450 Kč
Perfect English	Olomouc	330 – 620 Kč

Pramen: Zpracováno autorkou

Tab. 5.2: Nabídka firemní výuky anglického jazyka

Společnost	Místo výuky	Cena	Prestiž	Celkem	Pořadí
Lingua centrum	5	3	5	13	1.
Transperfect	5	4	3	12	2.
HEAD HEART	4	5	3	12	2.
Perfect English	3	1	5	9	3.

Pramen: Zpracováno autorkou

3. Dotace na vzdělávání z EU

VaK Přerov a.s. by na vzdělávání svých zaměstnanců v oblasti komunikace se zákazníkem a na jazykový kurz mohla čerpat dotaci z fondů Evropské unie. Jsou vypsány programy 2007 až 2013 a jednalo by se o operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno 1,84 mld. EUR a české veřejné zdroje mají program navýšit o dalších 0,32 mld. EUR. OP lidské zdroje a zaměstnanost obsahuje 6 prioritních os a ty vymezují, které typy projektů mohou být podpořeny. VaK Přerov a.s. má možnost využít osy Adaptabilita. Pro tento program je vyčleněno 525,4 mil. EUR. Lze je čerpat na profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli a na tvorbu nových vzdělávacích programů pro zaměstnance. [17]

4. Pracovník pro personální oddělení

Dříve měla organizace člověka, který pracoval na pozici personalisty. Poté co odešel do důchodu, pozice již nebyla obsazena a jeho pracovní úkoly převzal jiný pracovník, který se zároveň věnuje i svému původnímu zaměření. Bylo by vhodné, aby organizace přijala nového pracovníka na personální oddělení, který by se plně věnoval zaměstnancům. Jedná se o velkou společnost, proto by měla mít člověka věnujícího se pouze personálnímu oddělení.

Možností by bylo najmout si personalistu na poloviční úvazek či externě, který by docházel do organizace pouze v době potřeby. Nejdříve, bych volila pracovní poměr na dobu určitou, kdy by se zjistilo, zda se zaměstnanec na pozici hodí či nikoliv. A poté by mohlo dojít k prodloužení smlouvy či zvolení plného pracovního poměru pokud to bude nezbytné.

Pro porovnání zda zvolit plný pracovní poměr nebo naopak využít možnosti externího způsobu byla vytvořena tabulka.

Do mzdových nákladů pro plný pracovní poměr je zahrnuto i zdravotní a sociální pojištění. Ostatními náklady jsou myšleny poplatky za zveřejnění inzerátu v tisku, výběrová řízení a následné zaučení.

Při externím způsobu je zaplacen poplatek dané společnosti, která zajistí vhodného externího specialistu. Ostatní poplatky nevznikají. Takto najatý personalista by byl ve společnosti potřebný pětikrát do roka. Dané náklady jsou vyčísleny v tabulce 5.3.

Přínosy vznikající společnosti obsazením pozice jsou podobné, i když si zvolí externí způsob nebo si najde zaměstnance na pracovní pozici.

Přínos bude v tom, že bude převzata zodpovědnost za personální pozici, za vyřizování pracovněprávních záležitostí se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů, vyřizování administrativních záležitostí, archivace a spravování dokumentů, komunikace s úřady a návrhy na zefektivnění aktivit v oblasti lidských zdrojů. U externího způsobu dojde navíc ke snížení fixních nákladů. Výhodou stálého pracovního poměru je, že personalista zná jak zaměstnance a jejich potřeby tak samotný chod společnosti.

Tab. 5.3: Porovnání nákladů

<i>Typ pracovního poměru</i>	<i>Mzdové náklady, provize (měsíční)</i>	<i>Mzdové náklady, provize (roční)</i>	<i>Ostatní náklady</i>	Celkové náklady
Plný pracovní úvazek	25.000 Kč	300.000 Kč	50.000 Kč	350.000 Kč
Externě	30.000 Kč	150.000 Kč	0 Kč	150.000 Kč

Pramen: Zpracováno autorkou

Pokud by chtěla společnost zvolit levnější variantu, doporučovala bych externí způsob, kdy jsou náklady výrazně nižší. U plného pracovního úvazku je ale naopak výhodou, že personalista je již zaběhnutý a může být i využit na jiných pozicích jako je například mzdové oddělení, ale náklady na personalistu jsou daleko vyšší.

5. Zvýšení informovanosti a podpory vzdělávání zaměstnanců

Celých 11% zaměstnanců není informováno o možnostech svého vzdělávání a rozvoje v organizaci, kdy se jedná převážně o dělníky. Částečně to může být i zaviněno chybějícím personalistou ve firmě, který to má mít na starost a věnovat se tomu.

Vodárenští dělníci nemají k dispozici firemní počítač, kam by jim byla zasílána nabídka školení a kurzů. Proto by pomohlo vytvoření a efektivní umístění nástěnek, kde by byly vypsány jednotlivé kurzy a školení. Měly by být přehledné a aktuální.

Dále by se mohl zintenzivnit vztah mezi podřízenými a nadřízenými, aby docházelo k pravidelnému informování podřízených o možnostech jejich dalšího vzdělávání. Dalším důvodem pro zlepšení komunikace a vztahu je, že 37% zaměstnanců uvedlo, že je jejich nadřízení nepodporují ve vzdělávání a rozvoji.

Proto by měli nadřízení pro zintenzivnění vztahu umět správně jednat se svými podřízenými. Umět vést vzájemný dialog, který je založený na otevřenosti a na pravidelně podávané zpětné vazbě. Měli by přijímat jakoukoli otevřenou diskuzi. Motivovat zaměstnance svým zájmem a iniciativně fandit. Přijímat zlepšující podněty a přínosnou iniciativu nezapomenout odměnit. Vzniklé problémy řešit ihned. Na základě zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by se zlepšily vztahy a podřízení by získaly pocit, že je nadřízení podporují v jejich činnostech.

6. E- learning

Jednou z největších překážek ve vzdělávání byl uveden čas. A to z důvodu absence a následného dodělávání všech běžných úkolů. Organizace by mohla využít nových metod vzdělávání jako je e-learning. Kdy zaměstnanci nemusí cestovat za lektory. Ale kdykoli za pomoci počítače začít studovat. Ušetřili by čas za cestování i náklady z něj plynoucí a nepotřebovaly by celé dva dny či den pro účast na kurzu.

7. Plánování kariéry

Plánování kariéry by mohlo vést jak ke snížení nákladů, tak i k lepšímu využití lidského kapitálu v organizaci.

Pokud by organizace měla zaměstnance s plánem kariéry, nemusela by v případě potřeby vypisovat výběrová řízení pro vedoucí pozice. Ušetřila by náklady jak za vypisování, výběr a

samotné zaučování nového zaměstnance. Další výhodou je, že původní zaměstnanci už v organizaci pracují několik let, a proto znají poměry i chod ve firmě.

8. Motivace zaměstnanců

Organizace by měla zesílit motivaci jednotlivých zaměstnanců ke vzdělávání a zvýšit jejich povědomí a sžití s cíli organizace. Aby samotné vzdělávání viděli i jako přínos pro firmu. A snažili si dobrovolně zvyšovat kvalifikaci a tím i zkvalitnit produktivitu a kvalitu odvedené práce. Pokud zaměstnanci souhlasí s cíli organizace, odráží se to na výsledcích jejich práce.

Za pomoci plánování kariéry by organizace poukázala na možnost kariérního růstu, při soustavném zvyšování kvalifikace.

Zaměstnance by měla nechat alespoň částečně vytvářet či se podílet na cílech vzdělávání a rozvoje organizace, aby měly pocit, že je tvořili společně a nesli si za ně pocitově svůj díl odpovědnosti.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve VaK Přerov a.s. a stanovit návrhy a doporučení.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část vymezuje pojmy, které se týkají vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Je v ní vysvětleno, co je vzdělávání a rozvoj, jaké jsou metody vzdělávání. Jak identifikovat potřebu vzdělávání, její následné vyhodnocení a přínosy vzdělávání.

Při představení společnosti jsou uváděny její identifikační údaje, organizační uspořádání, předmět podnikání a historie.

K analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje ve společnosti je využita metoda písemného dotazníku. Dotazník byl rozdán mezi THP, vodárenské dělníky i laborantky, a byl anonymní. V praktické části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky položené v dotazníku, které jsou i znázorněny graficky. Na základě jejich výsledků byly navrženy doporučení.

Dotazník byl zaměřen na dvě části. První byla zaměřena na zjištění přístupu organizace ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a druhá část byla zaměřena na samotný zájem zaměstnanců o vzdělávání, jejich názory a potřeby.

Návrhy a doporučení se týkají absolvování kurzu anglického jazyka a školení komunikace se zákazníkem přesněji kurz asertivity a komunikace přes telefon. Poukazují na existenci možnosti využití dotace z Evropské unie a na chybějící pracovní pozici na personálním oddělení. Na základě výsledků z dotazníku by se měla zvýšit informovanost a podpora vzdělávání zaměstnanců, motivování zaměstnanců, plánování kariéry a vyzkoušení moderních metod jako je e-learning.

Současná úroveň vzdělávání ve VaK Přerov a.s. je velmi dobrá a organizace má kladný přístup k rozvíjení a vzdělávání svých zaměstnanců. Sami zaměstnanci mají zájem o vzdělávání a rozšiřování svých znalostí a dovedností. Pociťují potřeby se v něčem zlepšovat a díky tomu i lépe zvládat pracovní úkoly.

V úvodu stanovený cíl bakalářské práce, byl dle mého názoru splněn.

Seznam použité literatury

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, J.; MATEICUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy.* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BUCKLEY, R.;CAPLE, J. *Trénink a školení.* Přel. V. Jungmann. 1. vyd.Brno: Computer Press, 2004. xii, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [9] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky.* Praha: LINDE, 2000.400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 2.vyd. Praha: Management Press. 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [12] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7216-116.
- [13] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277s. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Přel. E. Krtíčková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

b) Elektronické zdroje

- [15] Diverta. *Rozvoj lidských zdrojů: Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb či možností*. [online]. 2007 [cit. 2011-9-4]. Dostupný z WWW: <<http://www.diverta.cz/rozvoj-lidskych-zdroju.htm>>.
- [16] Fondy evropské unie. *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2007 [cit. 2011-17-4]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/OP-Lidské-zdroje-a-zaměstnanost>>.
- [17] Heathfield, Susan M. Human resources. *Tips for Providing Mandatory HR Training*. [online]. 2011 [cit. 2011-9-4]. Dostupný z WWW: <http://humanresources.about.com/od/training/qt/hr_training.htm>.
- [18] Hrašková, D.; Bieliková, A. *Moderní řízení: Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace*. [online]. 2006 [cit. 2011-17-4]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780>>.
- [19] *KU0075-sazba.indd* [online]. c2011 [cit. 2011-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://docs.google.com/viewer:knihy.cpress.cz/>>.
- [20] Lingua centrum. *Kurzy pro firmy, podniky a organizace*. [online]. [cit. 2011-17-4]. Dostupný z WWW: < <http://www.lingua-centrum.cz/50/kurzy/kurzy-pro-firmy-podniky-a-organizace> >.

c) Ostatní zdroje

- [21] VaK Přerov a.s. [online]. [cit. 2011-10-3]. Dostupný z WWW: <<http://www.vakprerov.cz/>>.
- [22] VaK Přerov a.s., Přerov. *2010: Výroční zpráva*. 2011. 48 s.
- [23] VaK Přerov a.s., Přerov. *15 let akciové společnosti Vodovody a kanalizace Přerov a.s.* 2008. 30 s.

Seznam použitých zkratk

BOZ	Bezpečnostní ochrana zaměstnanců
LZZ	Lidské zdroje a zaměstnanost
OP	Operační program
PO	Požární ochrana
Sm VaK	Severomoravské Vodovody a kanalizace
THP	Technickohospodářští pracovníci
VaK	Vodovody a Kanalizace

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejňovány v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohou jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

Seznam schémat

Schéma 2.1: Složky rozvoje lidských zdrojů	4
Schéma 2.3. Systém formování pracovních schopností člověka	6
Schéma 2.2. Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	7
Schéma č. 2.3: Koncepce podnikového vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky	14
Schéma č. 2.4: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	16
Schéma. 2.5: Směry kariéry dle Hroníka	16

Seznam tabulek

Tab. 3.1: Ekonomické ukazatele	25
Tab. 4.2: Vzdělávání pracovníků pro rok 2010	30
Tab. 4.12: Zhodnocení kurzů. (Otázka č. 9)	36
Tab. 5.1: Nabídka firemní výuky anglického jazyka	44
Tab. 5.2: Nabídka firemní výuky anglického jazyka	45
Tab. 5.3: Porovnání nákladů	46

Seznam grafů

Graf č. 4.1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	28
Graf č. 4.2. Rozdělení zaměstnanců dle věkové struktury	28
Graf č. 4.3. Rozdělení zaměstnanců dle kvalifikační struktury	29
Graf č. 4.4: Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2006 do roku 2010	29
Graf č. 4.5: Vliv školení a kurzů na pracovní výkon. (Otázka č. 1)	32
Graf č. 4.6: Spokojenost se systémem vzdělávání. (Otázka č. 2)	32
Graf č. 4.7: Informace o vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 3)	33
Graf č. 4.8: Typy vzdělávání. (Otázka č. 4)	33
Graf č. 4.9: Metody vzdělávání. (Otázka č. 6)	34
Graf č. 4.10: Počet školení za rok. (Otázka č. 7)	35
Graf č. 4.11: Hodnocení kurzů, školení a jejich lektorů. (Otázka č. 8)	35
Graf č. 4.13: Zážitky při vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 10)	37
Graf č. 4.14: Vliv kurzů a školení na odborný růst zaměstnanců a potřeba zlepšení. (Otázka č. 11 a č. 12)	38
Graf č. 4.15: Ochota zaměstnanců k rozšiřování vzdělávání a rozvoje. (Otázka č. 13)	38
Graf č. 4.16: Samostudium a jeho metody. (Otázka č. 15)	39
Graf č. 4.17: Existence plánování kariéry a následnictví v organizaci. (Otázka č. 16)	39
Graf č. 4.18: Překážky ve vzdělávání a rozvoji. (Otázka č. 17)	40
Graf č. 4.19: Věk. (Otázka č. 19)	41
Graf č. 4.21: Počet odpracovaných let. (Otázka č. 21)	42

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník na vyhodnocování lektorů, školení a kurzů

Příloha č. 2 : Organizační schéma společnosti Vodovody a kanalizace Přerov, a.s.

Příloha č. 3 : Dotazník pro zaměstnance o jejich vzdělávání a rozvoji ve společnosti

Příloha č. 1: Dotazník na vyhodnocování lektorů, školení a kurzů

Účastník:

Název školící akce:

Jméno přednášejícího:

Pořadatel:

Termín a miesto konaní:

Školení /seminář/ zajistil:

Vyhodnocení obsahu školení:

1 2 3 4 5

Vyhodnocení lektora:

1 2 3 4 5

Vyhodnocení organizace školení:

1 2 3 4 5

Přínos školení pro vlastní práci:

1 2 3 4 5

Poznámky, doplnění:

1/ Hodnotí se známkami 1 - 5

známka 1	...	zcela vyhovující
známka 2	...	méně vyhovující
známka 3	...	vyhovující z části
známka 4	...	skoro nevyhovující
známka 5	...	nevyhovující

2/ Hodnocení školení provede každý pracovník samostatně a po skončení školicí akce předá do 10 dnů osobnímu oddělení, parafované nadřízeným pracovníkem.

Datum 21.4.2011

Datum: 26.4.2011

.....
podpis pracovníka

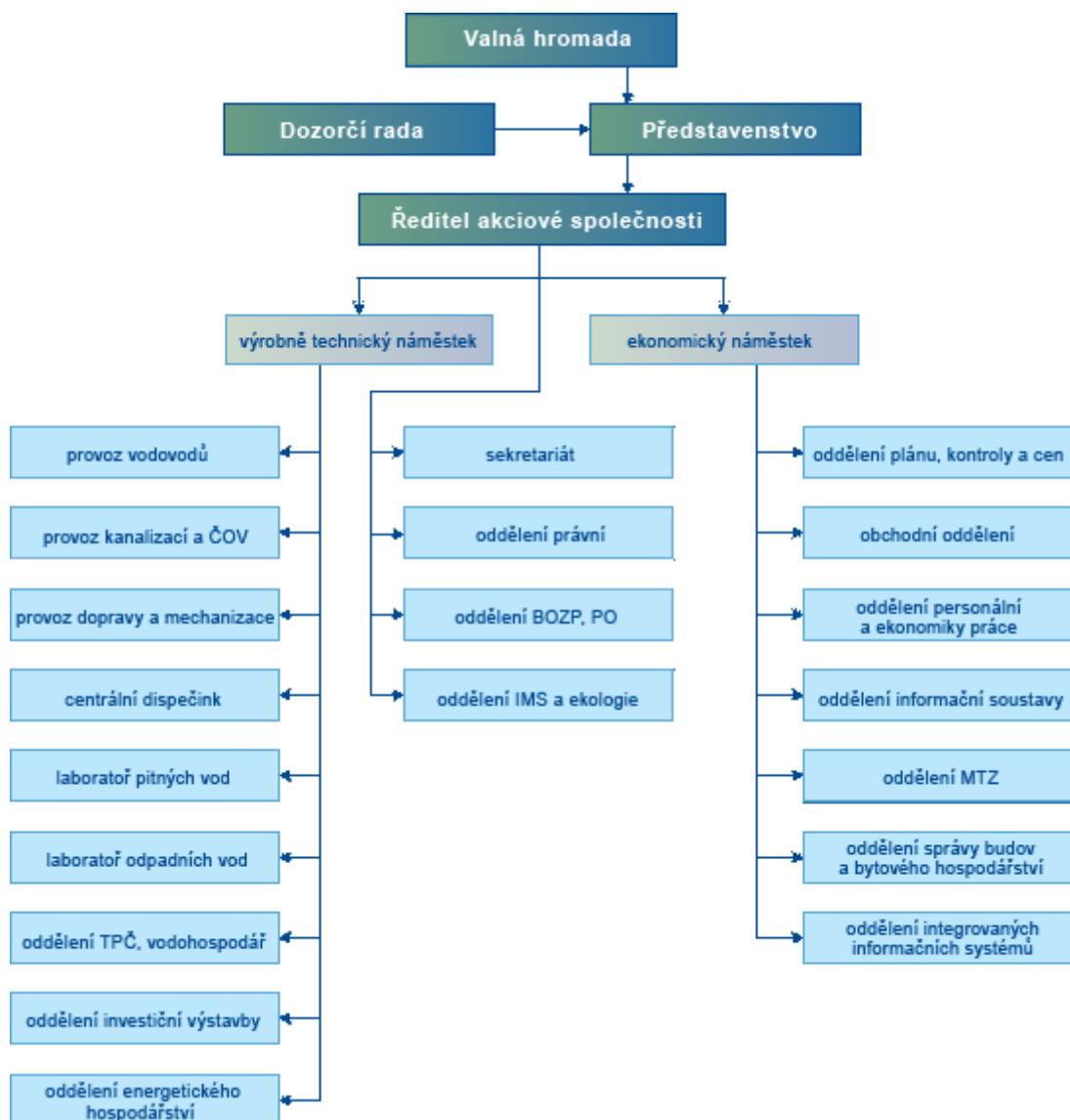
.....
podpis nadřízeného

Hodnocení efektivnosti (ze strany nadřízeného pracovníka):

Datum:

.....
podpis nadřízeného

Příloha č. 2: Organizační schéma společnosti Vodovody a kanalizace Přerov, a.s.



Pramen: VaK Přerov a.s., www.vakprerov.cz

Příloha č. 3: Dotazník pro zaměstnance o jejich vzdělávání a rozvoji ve společnosti

Dobrý den,

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se týká Vašeho vzdělávání a rozvoji ve firmě VaK a.s Přerov. Je anonymní, skládá se z 22 otázek a jeho vyplnění potrvá 10 -15 minut. Jeho výsledky poslouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce. Předem děkuji za ochotu k vypracování a za Váš čas, který mi budete tímto věnovat.

Andrea Králová

1. Zlepšily školení a kurzy Váš pracovní výkon?

- | | | |
|---------------|--------------|-----------------------|
| a) Určitě ano | b) Spíše ano | c) Je to stále stejné |
| d) Spíše ne | e) Určitě ne | |

2. Jste spokojeni se systémem vzdělávání ve vaší firmě?

- | | | | |
|---------------|--------------|-------------|--------------|
| a) Určitě ano | b) Spíše ano | c) Spíše ne | d) Určitě ne |
|---------------|--------------|-------------|--------------|

3. Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?

- | | | |
|---------------|---------------------------------------|-------------------|
| a) Z nástěnek | b) Z podnikového časopisu | c) Od nadřízeného |
| d) Jinak | e) Nevím o možnostech mého vzdělávání | |

4. Jakému typu vzdělávání dáváte přednost?

- | | |
|--------------------------|--|
| a) Samostudium | b) Distanční (řešení samostatných úkolů) |
| b) Presenční (1x týdně) | d) Intenzivní kurzy (Pá, So, Ne) |

5. Proč jste se rozhodli absolvovat školení, kurz? Ohodnoťte jednotlivé důvody podle jejich důležitosti od 1 do 5. Kdy 1 je maximálně důležitá a 5 je minimálně důležitá.

	1.	2.	3.	4.	5.
Zvýšení výkonnosti					
Lepší porozumění pracovním úkolům					
Možnost rozvoje					
Vidina vyššího platu					
Kariérní růst					

6. Jaké metody vzdělávání jsou ve Vaší organizaci nejčastěji využívány?

- a) Přednáška b) skupinová diskuse c) workshop d) simulace
e) assessment centre

A které metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

- a) Přednáška b) skupinová diskuse c) workshop d) simulace
e) assessment centre

7. Jak často se účastníte školení a kurzů?

- a) Několikrát za rok b) Jednou ročně c) Jednou za 2 roky
d) jednou za tři roky d) jiné

8. V následujících otázkách zaznačte za pomoci křížku odpovědi do tabulky.

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Znají lektori Vaše potřeby a nedostatky?				
sou školení a kurzy aktuální a potřebná?				
Byli jste s kurzy a školeními spokojeni?				
Byli jste s lektory spokojeni?				
Podporuje Vás nadřízený ve vašem vzdělávání a rozvoji?				
sou vaše znalosti nabyté z kurzů firmou ověřovány?				

9. Pokud jste se účastnili více kurzů nebo školení, který byl pro vaši pozici:

nejpřínosnější

.....

nejzajímavější

.....

nejméně přínosný

.....

10. Jaký byl Váš nejlepší, anebo nejzajímavější zážitek při vzdělávání? (Možnost i více odpovědí).

a) Možnost navštívení zajímavého místa

b) Exkurze

c) Sdílení podobných problému s ostatními

d) Vyzkoušení si informací v praxi

e) Ukázka nejnovějších technologií

f) Jiné

11. Jsou školení a kurzy pro váš odborný růst postačující?

- a) Ano b) Ne

12. Pociťujete potrebu se v něčem zlepšit? Pokud ano, tak v čem?

- a) Ano
b) Ne

**13. Chtěli byste si rozšířit své vzdělávací kurzy a školení o aktivity, které Vás zajímají?
A které to jsou?**

- a) Anó
b) Ne

14. Jakých kurzů, školení byste se v budoucnu chtěli účastnit? (Možnost i více odpovědí).

- a) Jazyková b) PC c) Jiné

15. Zvyšujete si svou úroveň vzdělávání i samostatně? Pokud ano, jaké metody nejčastěji používáte? (Možnost i více odpovědí).

- a) Odborné časopisy b) Sleduji směrnice
c) Jiné..... d) Nevzdělávám se

16. Slyšeli jste už plánování kariéry? A existuje u Vás ve firmě?

- a) Slyšeli a existuje b) slyšeli a neexistuje c) neslyšeli

17. Jaké bývají nejčastější překážky ve vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě? (Možnost i více odpovědí).

- a) špatná dopravní dostupnost
- b) lidské vztahy
- c) nedostatek času

- d) nechť ke vzdělávání
- e) podklady nejsou dostatečné, jsou zastaralé
- f) nevidíte žádný přínos ve Vašem firemním vzdělávání

18. Váš názor na vzdělávání a rozvoj ve firmě.

.....

.....

.....

.....

19. Jaký je Váš věk?

- a) Do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 – 60 let
- e) nad 60 let

20. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) SŠ s výučním listem
- c) SŠ s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání

21. Jak dlouho již pracujete ve firmě?

- a) Méně než 5 let
- b) 6 – 15 let
- c) 16 – 25 let
- d) nad 26 let

22. Jakou zastáváte pozici v organizaci?

- a) Vodárenský dělník
- b) Laborantka
- c) THP